

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Etika a manažer

Ethic and manager

DP-EF-KPE-2012-43

Bc. Jana Kučerová

Vedoucí práce: Ing. Sáva Kubias, Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Ing. Ondřej Ječný, Škoda Auto

Počet stran: 84

Počet příloh: 1

Datum odevzdání: 04.05.2012

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Dolním Bousově, dne 21.04.2012

Anotace a klíčová slova

Protože žijeme v globální společnosti, je potřeba etiky víc než dříve. Diplomová práce popisuje etické postoje firmy Škoda Auto a.s. ke svému okolí a etické postoje manažerů střední a nižší linie. Firma vychází z Politiky společnosti, Kodexu chování ve společnosti, Kodexu správy a řízení společnosti, Ekologického desatera a konceptu Škoda jsme my. Důsledně se věnuje etickému chování vůči přírodě a společnosti. Neetické jednání se objevuje pouze uvnitř podniku a to mezi zaměstnanci a jejich vedoucími. Dnešní doba vyžaduje 100% výkony, které sebou přináší stres, přepracování a riziko častého chybování. Manažeři tyto situace řeší neetickým jednáním. Na základě dotazníkového šetření je zjištěno, jaké nedostatky se u manažerů objevují. Následně jsou navrženy opatření, která vedou k eliminaci neetického jednání.

Morálka

Etika

Manažer

Management

Etický kodex

Důvěra

Škoda Auto

Globalizace

Annotation and key words

Because we live in a global society there is the necessity of ethic more than ever. This thesis describes ethic positions of Skoda Auto a.s. company to its neighbourhood and ethic positions of the middle and low management. The company comes out of politics the company, codex of behavior of the employees, codex of government and proceeding, ecology decalogue and concept „Skoda are we“. It applies to ethic behaviour against nature and society thoroughly. Unethical behaviour is only inside the company it means between the employees and managers. Nowadays is demanding 100% efficiency which brings stress, overwork and risk of erraty. Managers tackle these problems unethical behaviour. On the basis of questionnaire research is found out which deficiencies are appeared with managers. In consequence are suggested measures which eliminate unethical behaviour.

Morality

Ethic

Manager

Management

Ethic Codex

Dependance

Škoda Auto

Globalization

Obsah

Úvod.....	10
1 Firma Škoda Auto a.s.....	12
2 Hospodaření ve firmě	15
3 Politika společnosti Škoda Auto.....	16
4 Etický kodex ve Škodě Auto.....	17
4.1 Základní pravidlo etického kodexu.....	17
4.2 Zaměstnanci a management	17
4.3 Postoj k zákazníkům a dodavatelům.....	18
4.4 Společenská odpovědnost.....	18
5 Kodex správy a řízení společnosti.....	20
5.1 První kapitola - Zajištění základny pro efektivní rámec správy a řízení společností	20
5.2 Druhá kapitola – Práva akcionářů a klíčové vlastnické funkce.....	20
5.3 Kapitola třetí – spravedlivé zacházení s akcionáři.....	21
5.4 Kapitola čtvrtá – Úloha zainteresovaných stran ve správě a řízení společností.....	21
5.5 Kapitola pátá – Uveřejňování a průhlednost	21
5.6 Kapitola šestá – Odpovědnost představenstva a dozorčí rady.....	22
6 Etika ve firmě Škoda Auto	23
6.1 Etika a životní prostředí	23
6.2 Etika a společnost	24
7 Škoda jsme my	26
8 Nadodborná příprava.....	28
8.1 Manažerská hra.....	28
8.2 Účinná spolupráce – cesta ke společnému cíli	28
8.3 Komunikace I	29

8.4	Komunikace II	29
8.5	Komunikace III	30
8.6	Manažerské rozhodování aneb za prosperitou firmy stojí správná manažerská rozhodnutí.....	30
8.7	E-learning – Protikorupční jednání.....	30
8.7.1	Příklady zabránění konfliktu zájmů.....	31
8.7.2	Protikorupční systém	31
8.8	Assessment Centre	32
9	Globalizace.....	34
10	Management	36
10.1	Vlastnosti manažera	37
10.2	Teorie X a Y	38
10.3	Manažerská mřížka	39
10.4	Manažerská filozofie.....	40
10.5	Styly manažerského chování	41
11	Etika a morálka	43
11.1	Morální norma, hodnoty a hodnotové orientace.....	43
12	Etika v managementu.....	45
12.1	Etické zásady podnikání.....	48
12.2	Etický kodex	50
12.2.1	Kodex manažera	51
12.3	Odvrácená tvář ekonomiky.....	51
12.3.1	Korupce.....	52
12.3.2	Praní špinavých peněz	52
12.4	Neetické jednání na pracovišti.....	53
13	Výzkum etiky ve Škodě Auto	55

13.1 Znáte nějaké zpracované zásady pro etické (morální) chování zaměstnanců ve firmě Škoda Auto? Pokud ano, v jaké formě?	55
13.2 Považujete firmu Škoda Auto za eticky jednající společnost? Proč?	56
13.3 Jaké je podle Vás nejzávažnější neetické jednání firmy?	57
13.4 Jaký vliv má podle Vás etické chování na výkonnost podniku?	58
13.5 Souhlasíte s tvrzením, že za etické jednání podniku je zodpovědný každý člen organizace?	59
13.6 Jaké neetické jednání vedoucího na pracovišti je podle Vás nejzávažnější?	60
13.7 Setkali jste se ve firmě (na pracovišti) s neetickým jednáním. Pokud ano, s jakým?	62
13.8 Jak byste se postavili k případnému neetickému jednání?	63
13.9 Je možné specifikovat oblast, která je více ohrožená neetickým jednáním?	64
13.10 Považujete svého vedoucí za eticky jednajícího manažera? Pokud ne, uveďte proč.	64
13.11 Na čem by měl podle Vás vedoucí zapracovat?	65
13.12 Myslíte si, že je Váš vedoucí vyrovnaný?	66
13.13 Stalo se někdy, že by Vás vedoucí nepodpořil ve vzdělávací aktivitě?	67
13.14 Jaký je pro Vás nejlepší způsob získávání informací?	67
13.15 Chodíte na vzdělávací kurzy pravidelně?	68
14 Vyhodnocení výzkumu	70
Závěr	75

Seznam ilustrací

- Obr. 1** Zjednodušené organizační schéma ve Škodě Auto (Technické vedení projektů)
- Obr. 2** Škoda jsme my
- Obr. 3** Protikorupční jednání
- Obr. 4** Manažerská mřížka
- Obr. 5** Znáte nějaké zpracované zásady pro etické (morální) chování zaměstnanců ve firmě Škoda Auto? Pokud ano, v jaké formě?
- Obr. 6** Považujete firmu Škoda Auto za eticky jednající společnost? Proč?
- Obr. 7** Jaké je podle Vás nejzávažnější neetické jednání firmy?
- Obr. 8** Jaký vliv má podle Vás etické chování na výkonnost podniku?
- Obr. 9** Souhlasíte s tvrzením, že za etické jednání podniku je zodpovědný každý člen organizace?
- Obr. 10** Jaké neetické jednání vedoucího na pracovišti je podle Vás nejzávažnější?
- Obr. 11** Setkali jste se ve firmě (na pracovišti) s neetickým jednáním? Pokud ano, s jakým?
- Obr. 12** Jak byste se postavili k případnému neetickému jednání?
- Obr. 13** Je možné specifikovat oblast, která je více ohrožená neetickým jednáním?
- Obr. 14** Považujete svého vedoucího za eticky jednajícího manažera? Pokud ne, uveďte proč.
- Obr. 15** Na čem by měl podle Vás vedoucí zapracovat?
- Obr. 16** Myslíte si, že je Váš vedoucí vyrovnaný?
- Obr. 17** Stalo se někdy, že by Vás vedoucí nepodpořil ve vzdělávací aktivitě?
- Obr. 18** Jaký je pro Vás nejlepší způsob získávání informací?
- Obr. 19** Chodíte na vzdělávací kurzy pravidelně?

Seznam použitých zkratek

AC	Assessment Centre
AZNP	Automobilové závody národní podnik
BESIP	Bezpečnost silničního provozu
GL	Greenline
HR	Human resources
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
SUV	Sport-Utility-Vehicle (sportovně účelový vůz)
VW	Volkswagen
ZC	Zkratka oddělení - Rozvoj lidských zdrojů

Úvod

Růst kriminality, korupce, daňové úniky, mobbing a další nežádoucí aktivity jsou důsledkem etické absence v mezilidských vztazích a manažerské práce. O etice se velmi často hovoří, ale málo kdo si uvědomuje, že právě etika je klíčem k budoucímu rozvoji společenské existence. Protože žijeme v globální společnosti, je etika důležitější než dříve.

Manažeři etiku vnímají jako jakýsi přepych, který si mohou dovolit jen ekonomicky vyspělé společnosti. V diplomové práci se pokusím vysvětlit, proč je důležité se etikou zabývat, nastíním přínosy, které podniku přinese podpora etického jednání a náklady, které nastanou v případě, že ho podnik nebude preferovat.

Jelikož jsem zaměstnancem firmy a mám možnost vidět, jak probíhá komunikace mezi podřízenými a manažery, rozhodla jsem se, že vypracuji diplomovou práci na téma Etika a manažer ve Škodě Auto. V teoretické části stručně popisuji firmu Škoda Auto. Dále se věnuji etické stránce – Politika společnosti, Etický kodex a Kodex správy a řízení. Kapitola 6 pojednává o etickém jednání firmy vůči svému okolí (životní prostředí, společnost). Nezapomenu zmínit nově zavedený projekt „Škoda jsme my“, který má přispět k zlepšení fungování podniku. Další kapitola pojednává o vzdělávacích kurzech pro zaměstnance, v kterých je obsažena problematika etiky.

Druhá část vysvětluje ekonomické pojmy, jako je management, funkce a vlastnosti manažera, teorii X a Y, manažerská mřížka a styly manažerského chování. Problematika etiky a morálky v managementu je zachycena v následující kapitole. Protože jsou to v dnešní době témata skloňovaná ve všech pádech, nezapomněla jsem krátce zmínit odvrácenou tvář ekonomiky v podobě korupce, praní špinavých peněz a v neposlední řadě mobbingu.

Praktická část byla vypracována na základně vlastních zkušeností a dotazníkového šetření. Dotazník byl sestaven formou jednoduchých otázek a následně byl rozeslán elektronickou poštou mezi náhodně vybrané zaměstnance. Zaměřen byl především na manažery střední a nižší linie. Cílem bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají firmu Škoda Auto z etického hlediska, jak jsou spokojeni se svým vedoucím, zdali dochází na pracovišti k neetickému

jednání a jak by se v jeho případě zachovali. Na závěr uvádím doporučení, kterými by se měli manažeři podniku řídit, aby se zvýšilo pracovní nasazení zaměstnanců, díky kterému bude růst efektivnost podniku.

1 Firma Škoda Auto a.s.¹

Firma Škoda Auto a.s. byla založena v roce 1895 (tehdy Slavia) Václavem Laurinem a Václavem Klementem. Nejdříve se tito pánové zabývali výrobou motocyklů (Laurin&Klement), s kterými se účastnili mezinárodních soutěží. V roce 1905 byla zahájena výroba automobilů. Prvním automobilem, který zajistil firmě stabilitu na mezinárodním trhu vozidel, byl Voiturette A. V roce 1907 se podnik stal akciovou společností. Rok 1925 byl ve znamení sloučení podniku z důvodů udržení se na trhu a modernizace výroby, s podnikem ŠKODA Plzeň. Další úspěchy přineslo firmě představení vozu ŠKODA Popular. V období okupace byla výroba omezena a orientována na německé potřeby. Během socializace byla společnost přeměněna na národní podnik AZNP ŠKODA, díky čemuž získala monopolní postavení na trhu. 70. léta, léta stagnace, poznamenala i mladoboleslavskou automobilku. Teprve vývoj nového vozu ŠKODA Favorit v roce 1987 zaznamenal opět nový průlom. V roce 1989 hledá firma zahraničního partnera, jenž přinese firmě stabilitu a konkurenceschopnost. V roce 1991 dochází ke spojení s německým koncernem Volkswagen.

Předmětem podnikatelské činnosti firmy Škoda Auto a.s. (dále jen Škoda Auto) je vývoj, výroba a prodej automobilů, prodej originálních dílů příslušenství značky Škoda Auto a poskytování servisních služeb. Díky své dobré pověsti a výrobě prémiových vozů se stala tahounem českého exportu. Na základě koncepce „Simply Clever“ vyvíjí vozy, které nabízí atraktivní design, technické inovace při výborném poměru ceny a výkonu. Škoda Auto klade potřeby zákazníků vždy na první místo a snaží se je maximálně uspokojit. Ať už je to jejími produkty, či nabízenými službami. Nadchnout zákazníky tak, aby se ke značce Škoda Auto vraceli, je jejím cílem.

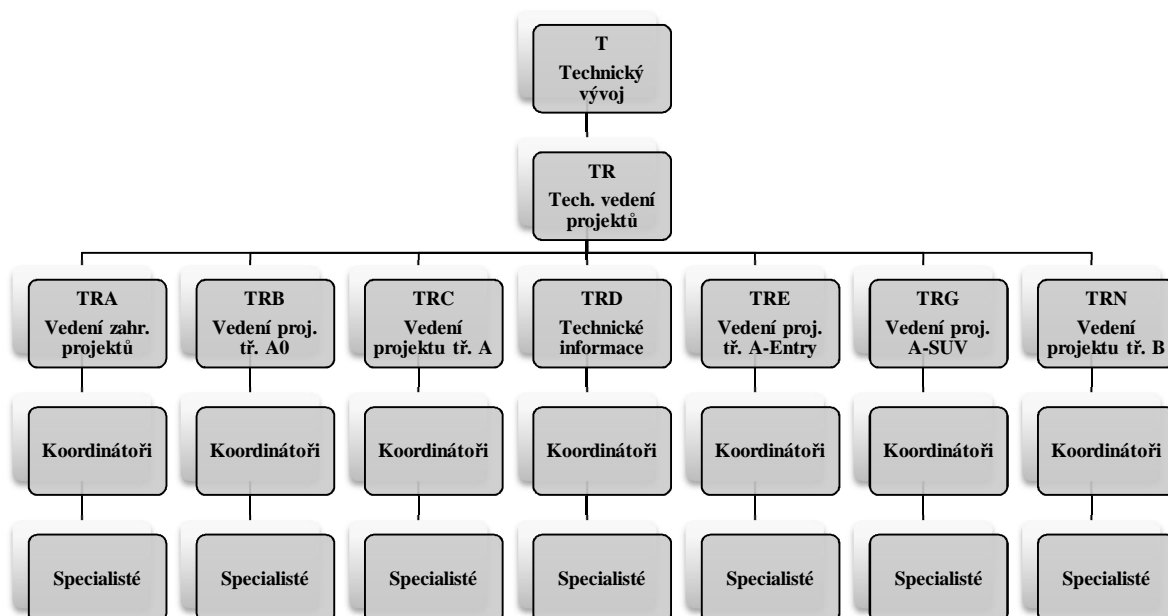
Pro Českou Republiku je Škoda Auto jedním z klíčových zaměstnavatelů. Pravidelně obsazuje přední pozice na žebříčku „Zaměstnavatel roku“. Není se čemu divit. Jen v České republice zaměstnává téměř 27 000 (kmenových) zaměstnanců. Výrobní závody nemá pouze v České Republice, ale také v Rusku, Číně, Indii, Slovensku, Ukrajině, Kazachstánu.

¹ ŠKODA AUTO Česká Republika. [Http://www.skoda-auto.cz](http://www.skoda-auto.cz).

Samozřejmostí je i působnost odborových organizací. Statutárním orgánem je představenstvo, které řídí činnost společnosti, jedná jejím jménem, odpovídá za dlouhodobý strategický směr, definuje obchodní politiku a politiku řízení rizik. Představenstvo se řídí stanovami, předpisy společnosti a právním řádem České republiky. Organizační struktura ve firmě je rozdělena do sedmi oblastí, za každou oblast je zodpovědný jeden člen představenstva:

- **G – Předseda představenstva** (Prof. Dr. h.c. Winfried Vahland) – dbá na zajištění kvalitativních požadavků zákazníka, strategicky plánuje, aktivně komunikuje s médii.
- **E – Oblast ekonomie** (Dipl.-Kfm. Winfried Krause) – odpovídá za hospodárné využití financí.
- **P – Prodej a marketing** (Jürgen Stackmann) – odpovídá za tržní zhodnocení vozů, příslušenství a originálních dílů.
- **V – Výroba a logistika** (Dipl.-Ing. Michael Oeljeklaus) – odpovídá za výrobu vozů, příslušenství a originálních dílů.
- **T – Technický vývoj** (Dr. Ing. Eckhard Scholz) – odpovídá za vývoj nových vozů – design, konstrukční řešení, zlepšování produktové palety.
- **Z – Řízení lidských zdrojů** (Ing. Bohdan Wojnar) – odpovídá za poskytování služeb v personální oblasti, zajišťuje kvalifikaci, motivovanost, spokojenost zaměstnanců společnosti. Komunikuje s různými zájmovými skupinami.
- **N – Nákup** (Dipl.-Ing. Karlheinz Emil Hell) – odpovídá za nákup režijního, výrobního materiálu a investic.

Každá oblast má několik podoblastí, ve které působí tzv. „dvoupísmenkový“ manažeři. Pod nimi jsou „třípísmenkový“ manažeři, kteří řídí a koordinují své podřízené (koordinátory, specialisty, referenty a technické pracovníky). Organizační struktura je velmi dobře propracovaná, přehledně znázorňuje delegování činností, viz schéma.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 1 Zjednodušené organizační schéma ve Škodě Auto (Technické vedení projektů)²

² Tř. A0 – třída malých vozů, solidní poměr užitná hodnota/cena (Fabia, Roomster)

Tř. A – vozy nižší střední třídy, velký zavazadlový prostor, komfortnější vybavení (Octavia)

Tř. B – vozy střední třídy, luxusnějšího charakteru s dostatkem prostoru pro cestující, velký zavazadlový prostor (Superb)

Tř. A-SUV – sportovně účelový vůz (Yeti)

Tř. A-Entry – kompaktní limuzína na rozhraní třídy A0 a A (Rapid)

2 Hospodaření ve firmě

V roce 2010 společnost Škoda Auto poprvé pokořila hranici tři čtvrtě milionu prodaných aut. I když se v dalších letech očekává tvrdší konkurenční prostředí, plánuje společnost do roku 2018 zdvojnásobit roční prodej na 1,5 mil. vozů. Je to výzva, neboť firma obsadila na trhu dobrou pozici díky svým zajímavým produktům, silné značce, husté síti dealerů, spolupráci s místními obchodními partnery a institucemi. Díky těmto triumfům může v tvrdé konkurenci obstát. Automobilka chce zvýšit výrobu ve všech závodech, jak na českém trhu, tak i mimo Evropu. Dynamický vývoj se očekává zejména na trzích v Číně (v roce 2010 dodáno 180 000 vozů), Rusku a Indii. V roce 2010 bylo dosaženo pozitivních výsledků (tržby 8,692 mld. EUR, provozní výsledek 447 mil EUR). Společnost s velkým potenciálem čeká rozšiřování modelové palety, díky které chce získat další zákazníky a obsadit nové segmenty trhu. Představení třídvéřové verze nového vozu Citigo, je dosud první v historii Škoda Auto. Jejím cílem je oslovit zákazníky poptávající se po malých vozech s nízkou spotřebou a příznivými náklady. V roce 2012 se k modelové paletě přidá kompaktní limuzína, která má přilákat další velkoobjemový segment.³

³ SKODA AUTO a.s. *Výroční zpráva 2010*.

3 Politika společnosti Škoda Auto⁴

Politika společnosti Škoda Auto je prohlášení společnosti o záměrech, které vycházejí ze strategie společnosti. Je vyjádřena mottem, které poprvé zaznělo z úst zakladatelů Václava Laurina a Václava Klementa (1914) „*Jen to nejlepší, co můžeme udělat, jest pro naše zákazníky dosti dobré.*“ Zaměřuje se na kvalitu, ochranu životního prostředí, bezpečnost práce a ochranu zdraví, bezpečnosti informací. Společnost vyvíjí vozy, které jsou šetrné k životnímu prostředí a zároveň jsou vysoce kvalitní. Vyvíjí různé koncepty vozů, které nepředstavují hrozbu pro životní prostředí. Škoda Auto se snaží na základě marketingového výzkumu porozumět potřebám zákazníků, které klade vždy na první místo, protože právě zákazníci znamenají pro podnik život. Podnikatelská činnost je postavena na základě společenské odpovědnosti – odpovědnosti k zájmovým skupinám ovlivňující podnik, odpovědnost za zaměstnance, akcionáře, odpovědnost za životní prostředí apod. Tato odpovědnost je vyjádřena v **Kodexu chování ve Škodě Auto**. Pomocí kodexu realizuje firma růstové strategie a tím dosahuje strategických cílů. Politika společnosti je vyjádřena v následujících šesti bodech:

- Zajistit špičkovou kvalitu výrobků, které předčí očekávání zákazníků.
- Jednat dle zákonů, nařízení a etických zásad.
- Neustále zlepšovat výrobky, procesy a služby.
- Dbát na ochranu životního prostředí, šetrně využívat přírodní zdroje, energie, vyvíjet ekologicky šetrné technologie a tímto jednáním tak motivovat smluvní partnery.
- Zajišťovat ochranu dat, informací a majetku společnosti.
- Vytvářet vzájemně prospěšné vztahy mezi smluvními partnery a veřejností.

⁴ ŠKODA AUTO a.s. *Politika společnosti Škoda Auto*. 2011

4 Etický kodex ve Škodě Auto

Jak již bylo řečeno, společnost staví svoji politiku na základě **Kodexu chování ve Škodě Auto**, který byl přijat v roce 2006. Vychází ze sedmi koncernových hodnot a principů (Respekt, Maximální výkon, Vstřícnost k zákazníkovi, Odpovědnost, Tvorba hodnot, Inovativnost, Udržitelný rozvoj). Účelem kodexu je stanovit zásady chování managementu, zaměstnanců, a také se zaměřuje na vztahy k zákazníkům, dodavatelům a společnosti. Tento kodex je závazný pro všechny zaměstnance společnosti. V souvislosti s etickým kodexem se firma zaměřuje na zásadu „trojrozměrnosti“ tj. zaměření na tři oblasti: ekonomiku, životní prostředí a společnost. Mise společnosti spočívá zejména v důrazu na **kvalitu**, tj. kvalitu produktů, služeb, spolupracovníků, životního prostředí a hospodářských výsledků.

4.1 Základní pravidlo etického kodexu

„Každý, kdo pracuje pro společnost Škoda Auto, je povinen dodržovat právní předpisy země, ve které vykonává svoji práci a závazné interní předpisy společnosti Škoda Auto. Je také povinen chovat se čestně a v souladu s hodnotami společnosti, morálními principy uznávanými v místě, kde se nachází a respektovat tradice a kulturu zemí, v nichž působí.“⁵

4.2 Zaměstnanci a management

- Etický kodex zaručuje právo na zaměstnání, výkon své práce a následnou odměnu bez rozdílu pohlaví, rasy, náboženského vyznání, politické a státní příslušnosti. Nikdo nesmí být diskriminován.
- Zaručuje čestné jednání se zákazníky, dodavateli, zaměstnanci bez ohledu na jejich postavení. Jedná se s úctou a respektem.
- Manažer by měl být vzorem pro své podřízené. Jak zaměstnanci, tak manažeři dodržují kodex.

⁵ ŠKODA AUTO a.s. *Etický kodex ve Škodě Auto*. 2006

- Na základě etického kodexu se vytváří firemní kultura, která je postavena na tvorbě hodnot.
- Etický kodex klade na první místo člověka, neboť on je tvůrcem všeho.
- Cíle by měli být založené na ctížádosti.
- Etický kodex doporučuje být inovativní - nebát se svých myšlenek, otevřít se jiným podnětům, a dále je rozvíjet. Žijeme v globalizovaném světě, proto jsou inovace na místě. Jejich tvorba je cestou k úspěchu.
- V kodexu je stanoveno, že všichni by měli podávat maximální výkon a neustále rozvíjet své dovednosti a znalosti.
- Etický kodex zaručuje volný prostor při svém jednání.
- Důležitá je kooperace a hledání nových cest k dosažení stanovených cílů.
- Každý má nárok na takové pracovní podmínky, aby jeho výkon byl maximální.
- Každý by měl přizpůsobit své chování tak, aby docházelo k šetření zdrojů.
- V pracovních záležitostech postupovat vždy ve prospěch firmy, nenechat se ovlivnit soukromými zájmy.
- Etický kodex uvádí, že každý jsme odpovědní za dlouhodobý udržitelný rozvoj společnosti a za dosahování cílů v oblasti ekonomické, ekologické a sociální.

4.3 Postoj k zákazníkům a dodavatelům

- Na prvním místě je vstřícnost k zákazníkovi „...*jen to nejlepší, co můžeme udělat, jest pro naše zákazníky dosti dobré*“ (Laurin a Klement 1914).
- Dbát na maximální uspokojení zákazníka, protože jeho spokojenost přispívá k dobré image společnosti.
- Vytvořit dobrý a dlouhodobý vztah k zákazníkovi či dodavateli je dalším předpokladem etického jednání.

4.4 Společenská odpovědnost

- Firma především dbá na odpovědnost vůči svému okolí, podílí se na jeho rozvoji nejen na úrovni regionální, ale také národní a nadnárodní.

- Zapojuje se do veškerých charitativních, vzdělávacích a veřejně prospěšných akcí.
- Střet zájmů by měl být v jednání výjimečný stav.
- Výkazy zveřejňovat pouze ve správné formě. Vyloučit existenci manipulace finančních výkazů.
- Úspěchu nedosahovat na úkor etického kodexu či právních předpisů.
- Eliminovat negativní dopady na životní prostředí.

5 Kodex správy a řízení společnosti⁶

Společnost si je vědoma svého mimořádného postavení v českém podnikatelském prostředí, proto se také v roce 2006 přihlásila ke **Kodexu správy a řízení společnosti** založeného na principech OECD (otevřenost, poctivost, odpovědnost). Cíl je zlepšovat interní procesy a postupy a dodržovat etické chování. Kodex je rozčleněn do následujících šesti kapitol.

5.1 První kapitola - Zajištění základny pro efektivní rámec správy a řízení společnosti

Pro akciové společnosti má klíčový význam právní regulatorní prostředí, ve kterém působí. Politická odpovědnost spočívá v existenci dostatečně pružného rámce vyhovujícím potřebám společnosti, které podnikají za různých podmínek. Dále by měl tento rámec umožnit vznik nových příležitostí k vytváření hodnot a k efektivnímu využití zdrojů. Správa a řízení společnosti je propojena jinými právními předpisy, jako je: Obchodní zákoník, Občanský zákoník, Zákoník práce, Daňové zákony, Zákon o podnikání na kapitálovém trhu, Zákony o účetnictví, Zákony o auditu a platební neschopnosti. Odpovědnost za regulaci je svěřena institucím, které tuto činnost vykonávají bez střetu zájmů. Jejich rozhodnutí mohou být přezkoumána soudy.

5.2 Druhá kapitola – Práva akcionářů a klíčové vlastnické funkce

Do druhé kapitoly Kodexu správy a řízení společnosti patří základní práva akcionářů, jako je: právo na bezpečné metody vlastnictví, právo na převod akcií, právo účastnit se valných hromad a hlasovat na nich, právo podílet se na části zisků společnosti, právo podílet se na rozhodování o důležitých změnách apod.

⁶ ŠKODA AUTO a.s. *Kodex správy a řízení společnosti. 2006*

5.3 Kapitola třetí – spravedlivé zacházení s akcionáři

Škoda Auto dodržuje pravidla stanovená právními předpisy. Akcionáři musí být chráněni před poškozujícím jednáním. Obchodování s cennými papíry probíhá na základě důvěrných informací. Představenstvo rozhoduje o optimální struktuře kapitálu společnosti a akcionáři ji schvalují. Vyžadovat informace o hlasovacích právech by měli všichni investoři. Jejich práva se totiž v okamžiku investování nemohou měnit. Měnit se mohou pouze tehdy, když drží akcie s hlasovacími právy. Využívání příležitosti, které investující společnost má, k osobnímu prospěchu je zakázané. Dále do této kapitoly patří zákaz konkurenčního chování a zákaz obchodování na základě vnitřních informací. To bývá spojeno s manipulací kapitálového trhu, která je v zákoně o podnikání také zakázána.

5.4 Kapitola čtvrtá – Úloha zainteresovaných stran ve správě a řízení společnosti

Škoda Auto patří do skupiny největších společností v České republice. Uvědomuje si svoji odpovědnost vůči svému okolí. Klíčové pro trvalý rozvoj společnosti je tvorba dobrého jména, posilování důvěryhodnosti, spolehlivosti u zainteresovaných skupin. Také tyto strany mají zájem na fungování a úspěchu společnosti. Zainteresovanými stranami jsou zaměstnanci, dodavatelé, odběratelé, věřitelé, orgány místní správy a samosprávy, školy apod. Včasné placení věřitelům, vyplácení mezd v termínu, plnění dodávek apod. je výsledkem konkurenceschopnosti a konečných úspěchů společnosti. Škoda Auto se hlásí k společenské odpovědnosti, tudíž přizpůsobuje své aktivity potřebám svého okolí.

5.5 Kapitola pátá – Uveřejňování a průhlednost

Včasné a pravdivé uveřejňování informací týkajících se společnosti, jako je finanční a provozní výsledky hospodaření, akcionářská struktura, cíle společnosti apod. Tyto informace se uveřejňují pololetně a v případě závažných událostí. Jsou uveřejněny v souladu se standardy účetnictví. Dále by společnost měla pravidelně uveřejňovat výroční zprávu s auditovanou účetní závěrkou. Jejím cílem je podat podrobný obraz o finanční

situaci a podnikatelské činnosti podniku. Zveřejňování informací, jež by mohly nějak ohrozit chod podniku, by se nemělo požadovat.

5.6 Kapitola šestá – Odpovědnost představenstva a dozorčí rady

Rámec správy a řízení by měl zajistit odpovědnost představenstva a dozorčí rady vůči společnosti a akcionářům. Dále zajišťuje strategické vedení společnosti a monitorování managementu představenstvem a dozorčí radou. Management společnosti musí být schopný dělat veškerá rozhodnutí rychle. Vysoké etické standardy jsou závazné pro představenstvo a dozorčí radu.

6 Etika ve firmě Škoda Auto

6.1 Etika a životní prostředí

V dnešní době je etické jednání podniků vůči svému okolí považováno téměř za nutnost, především z hlediska ochrany životního prostředí. Neustále dochází k jeho znečišťování. Odrazem toho je globální oteplování, které je stále více a více diskutovaným tématem. Jak ochránit přírodu od znečištění je zásadní otázkou, kterou se zabývají jak domácnosti, firmy tak i stát. Podniky si často kladou otázky, co víc můžeme udělat pro ochranu životního prostředí? Jakou technologii vyvinout, aby dopady byly minimální? Jaké výrobky vyrábět? Jak zajistit ekologickou likvidaci produktu? I s těmito otázkami se potýká firma Škoda Auto. Především vývojem vozů s ekologicky šetrným provozem dává najevo svůj zájem chránit životní prostředí. Právě výrobky jsou vizitkou firmy, tudíž by měli splňovat předpoklady ekologického výrobku. Velký podíl na snižování spotřeby pohonných hmot a emisí CO₂, mají dieselové motory se systémem vstřikování common-rail a další technické řešení. Například rekuperační funkce,⁷ funkce Start-Stop⁸, doporučené řazení rychlostního stupně, aerodynamické úpravy karoserie a speciální pneumatiky. Příkladem je produktová řada GreenLine (Fabia GL, Fabia Combi GL, Roomster GL, Octavia GL, Octavia Combi GL, Yeti GL, Superb GL, Superb Combi GL), která se vyrábí již od roku 2008. Na silnicích je možné spatřit zkušební vozy Škoda Octavia Green E Line (vozy s elektromotorem), které jsou dalším ekologickým řešením.

Společnost dále investovala do tzv. „zelených“ technologií, které přímo působí na životní prostředí. Cílem tohoto programu je snižovat množství odpadů, spotřebu energie a vody. Škoda Auto „platí přírodě daň“ z negativních dopadů projektem „Škoda stromky“. Jedná se o projekt, který zaručuje vysazení nového stromku za každé prodané auto v České republice. Každým rokem vzroste počet nově vysazených stromků cca o 60 000. Projekt odstartoval v roce 2007. V roce 2011 bylo vysazeno 65 171 sazenic lesního buku

⁷ Rekuperace - při brzdění motorem dochází k napájení palubní sítě a zároveň dobíjení akumulátoru díky kinetické energii vozidla

⁸ Start-Stop – dochází k automatickému vypnutí motoru (například při čekání na semaforu), po sešlápnutí spojkového pedálu se motor opět uvede do chodu

v Českém Švýcarsku. Firma tímto programem chce obnovit lesní ekosystémy. Prozatím tento projekt přinesl 305 422 nových stromů v České Republice⁹

Dalším etickým jednáním vůči přírodě je třídění odpadu. Škoda Auto uvolnila finanční prostředky na vybavení svých budov nádobami na třídění odpadu. Dodržování ekologického desatera platí pro všechny zaměstnance a měli by se jím řídit. Jeho znění je:

- 1) Dodržovat pokyny pracovních návodů a technologických postupů
- 2) Udržovat zařízení v odpovídajícím technickém stavu
- 3) Zabránit úniku škodlivých látek
- 4) Třídit odpad
- 5) Maximálně využívat suroviny
- 6) Neznečišťovat kanalizaci
- 7) Události, které ohrožují životní prostředí, neprodleně nahlásit svému nadřízenému
- 8) Šetřit energiemi a vodou
- 9) Chránit přírodu
- 10) Události týkající se životního prostředí konzultovat s nadřízeným, případně s odbornými útvary

6.2 Etika a společnost

Také snaha ochránit co nejlépe posádku vozidla patří do etického jednání. Škoda Auto se intenzivně věnuje problematice bezpečnosti posádky vozidla, protože její produkty nesou toto riziko. Výzkum dopravní bezpečnosti analyzuje od roku 2008 dopravní nehody. Výsledky jsou přínosné nejen pro záchranáře, hasiče, ale také pro vývojové aktivity. Airbagy řidiče, spolujezdce a boční airbagy jsou dodávány v základní výbavě vozu.

Škoda Auto spolupracuje s nadací BESIP, která zajišťuje vzdělávací program pro děti. Cílem je naučit děti zvládat dopravní situace, se kterými se denně setkávají (přecházení na silnici, jízda na kole po křižovatce apod.). Mnoho dětí se stane obětí dopravních nehod,

⁹ ŠKODA AUTO Česká Republika. [Http://www.skoda-auto.cz](http://www.skoda-auto.cz).

ať už vlastní nepozorností nebo chybou řidiče. Firma chce čelit těmto nehodám preventivními programy vzdělávání v oblasti silničního provozu. Vznikla proto dětská dopravní hřiště v Mladé Boleslavi, Náchodě, Jičíně, Rychnově nad Kněžnou, Častolovicích. Tyto regiony nebyly vybrány náhodně. Jedná se o regiony, ve kterých žijí zaměstnanci společnosti.

Dále se společnost mimořádně věnuje svým zaměstnancům, a to v otázkách bezpečnosti práce, péče o zdraví a kvalifikačního rozvoje. Škoda Auto otevřela několik chráněných pracovišť, podporuje rovné příležitosti, zajímá se o problematiku stárnutí populace. V oblasti sociální dále spolupracuje s nadacemi a charitativními organizacemi. Podporuje sociální, humanitární a kulturní projekty. Lhostejní jí nejsou ani handicapovaní spoluobčané. Příkladem je spolupráce s Centrem Paraple, Fórum 2000, Nadace pro výzkum rakoviny, Paralympijský výbor, Centrum onkologické péče a Zdravotní klauni, jimž Škoda Auto věnovala vozy. V roce 2008 společnost podpořila projekt Zdravotní klauni částkou 1 500 000 Kč a věnovala dva vozy Roomster. Dále spolupracuje s humanitární organizací Adra a Člověk v tísni. V roce 2011 byla společnost vyznamenána cenou Společensky prospěšný projekt roku 2011. Toto ocenění přijala společnost v souvislosti se zaměstnáváním postižených osob. Firma disponuje pěti chráněnými pracovišti pro více než 200 postižených pracovníků.

Firma také zapracovala na poskytování zaměstnaneckých benefitů. Patří sem například bezúročné půjčky (až 350 000 Kč na koupi domu či bytu a až 125 000 Kč na modernizaci), příspěvky na stravování, příspěvky na dovolenou, příspěvky na penzijní připojištění (v roce 2008 přispěla částkou 112,8 mil Kč¹⁰), zdravotní péče, slevy při koupi nových vozů, zaměstnanecký leasing, firemní jesle. Škoda Auto také investovala do vzdělání. Vybudovala střední odborné učiliště zaměřené především na elektrotechniku a strojírenství (ročně studuje 900 žáků). V roce 2008 podpořila firma vybudování vysoké školy, kterou vzala pod svá křídla. Vysoká škola Škoda Auto nabízí jak bakalářské studijní programy, tak navazující magisterské (celkem zapsáno 830 studentů). Spolupráce se zahraničními

¹⁰ ŠKODA AUTO Česká Republika. [Http://www.skoda-auto.cz](http://www.skoda-auto.cz).

universitami (Německo, Rusko, Čína) je pro tuto firmu logické, neboť firma nejvíce spolupracuje s těmito regiony.

Společnost důsledně dodržuje veškerá zákonná ustanovení a předpisy pro uskutečnění mimořádných transakcí (transakce, které překračují rámec běžné obchodní činnosti buď svým předmětem, nebo hodnotou). Škoda Auto uplatňuje pravidla, které upravují vzájemné vztahy mezi orgány společnosti například při finančním a personálním plánování výroby a odbytu, při nabývání či zcizování majetku nad rámec běžné činnosti apod.

Škoda Auto striktně dodržuje veškeré právní předpisy vydané v České republice. Pravidelně zveřejňuje v souladu se standardy účetnictví informace o podnikatelské činnosti – finanční a provozní výsledky, akcionářskou strukturu. Společnost ze strategických důvodů a transparentnosti zveřejňuje informace nad rámec zákonných požadavků. Pravidelně zveřejňuje pololetní a výroční zprávy. Součástí výroční zprávy je i auditovaná účetní závěrka, která má za úkol podat podrobný obraz o finanční situaci a podnikatelské činnosti. Zakládá si také na dlouhodobých vztazích s dodavateli.

Střet zájmů – všichni členové představenstva, dozorčí rady, vedoucí zaměstnanci mají povinnost písemně oznámit veškerý zájem na transakcích ve prospěch další osoby. Rok 2011 neeviduje žádné takové skutečnosti, které by vedly ke střetu zájmů.

7 Škoda jsme my

V roce 2008 byl v koncernu VW zahájen projekt Škoda jsme my (ve VW pod názvem Stimmungsbarometer). V tomtéž roce ho vzala Škoda Auto za své. Díky tomuto projektu mohou zaměstnanci firmy vyjádřit svůj názor na fungování společnosti, popřípadě přijít se svými nápady a návrhy na změny. Přináší zlepšení v oblasti kvality, produktivity, toku informací, stylu vedení a spolupráce. Projekt umožňuje sledovat a porovnávat pracovní klima jak v závodě, tak v celém koncernu. Hlasování se mohou zúčastnit pouze zaměstnanci, kteří jsou v hlavním pracovním poměru déle než 3 měsíce. Hlasovat lze on-line a off-line. Pokud chce zaměstnanec hlasovat on-line, využije zaměstnanecký portál,

který je přístupný všem zaměstnancům (i dělníkům, kteří nedisponují vlastním počítačem). Hlasovat může zaměstnanec jen jednou. Off-line hlasování probíhá formou vytištěného formuláře, který zaměstnanci obdrží od svého nadřízeného. Vyplněný dotazník se potom odevzdává do zapečetěného sběrného boxu. Hlasování je zcela anonymní, pouze je zaznamenána organizační jednotka, za kterou dotýčný hlasoval. Dotazník je složen z 11 jednoduchých otázek viz obr 7.1. S výsledky projektu potom seznamuje nadřízený své podřízené formou porad, týmových rozhovorů apod. Odborní poradci z útvaru ZC a HR Business partneři potom pomáhají při řešení problémů a opatření.

ŠKODA jsme my Jednotka: ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

	Platí zcela	Platí převážně	Platí částečně	Téměř neplatí	Neplatí vůbec
1. Firma ŠKODA AUTO je většinou lidí v mém okolí považována za dobrého zaměstnavatele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Jsem dobře informován(a) o aktuálním dění ve ŠKODA AUTO.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Na mém současném pracovišti se dělá maximum pro kvalitu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Na mém současném pracovišti se včas řeší vše, co brání dobrému výkonu práce.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Spolupráce zaměstnanců na mém současném pracovišti je dobrá.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Spolupráce se zaměstnanci ostatních pracovišť je dobrá.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Spolupráce s mým přímým nadřízeným je dobrá.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Pracovní nároky, které jsou na mě kladeny, jsou přiměřené a dobře zvladatelné.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Má současná práce mě těší.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ve firmě ŠKODA AUTO pracuji rád(a).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Diskuze nad výsledky ŠKODA jsme my pomohla naší organizační jednotce (OJ).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

.Zdroj: Interní materiály Škoda Auto, Škoda jsme my

Obr. 2 Škoda jsme my

8 Nadodborná příprava

Firma Škoda Auto nabízí svým zaměstnancům školení v různých oblastech. Níže jsou specifikována některá školení, která mají etický charakter a která probíhají ve firmě. Je uvedeno, pro koho jsou kurzy určeny. Většina kurzů je určena pro všechny zaměstnance. Standardní doba trvání kurzu jsou 2 dny. Na kurzy se zaměstnanci přihlašují na základě podpory a doporučení svého vedoucího.

8.1 Manažerská hra

Tento seminář je určen pro všechny zaměstnance. Není podstatné zaměstnancovo současné vzdělání. Cílem kurzu je zprostředkování ekonomického myšlení/jednání a ostatních ekonomických znalostí. Zaměstnanec je seznámen se základními otázkami finanční problematiky uvnitř firmy. Prakticky si nacvičí sestavování účetní závěrky (rozvahy a výsledovky, cash flow) a porozumí ekonomickým pojmům. Kurz probíhá ve formě hry, kdy si každý vymyslí fiktivní firmu. U této fiktivní firmy pak vypracuje vlastní strategii, výrobní investiční a finanční plán, finanční výkazy, finanční závěrku, určí zdroje financování, naučí se posuzovat zadluženost firem, vyhodnotí situaci vlastní firmy. Vyhodnotí, jak je firma efektivní, návratnost investic. Zpracuje ukazatele analýzy pohledávek, rentability, likvidity. Kurz přináší frekventantovi znalost, jak správně vést podnik z finanční stránky. Pravdivé a bezchybné zveřejňování informací o podniku a jeho hospodaření učí frekventanta jednat eticky. Toto školení probíhá 3 dny.

8.2 Účinná spolupráce – cesta ke společnému cíli

Kurz je určen taktéž pro všechny zaměstnance firmy bez ohledu na dosažené vzdělání. Cílem kurzu je porozumět problematice efektivní a účinné spolupráce. Zaměření na kooperaci v rámci týmu. Frekventant získá konkrétní poznatky v oblasti týmových rolí, spolupráce versus soutěž, konstruktivní a destruktivní postupy. Etické jednání se také odráží ve skupinové práci. Všichni v týmu by měli neetické jednání vypustit, protože narušuje efektivní spolupráci. Kurz probíhá na základě zpracování vlastní případové studie.

Vysvětlení silných a slabých stránek jak spolupracovat s jednotlivými typy, pochopení vlastního fungování týmu. Mezilidské konflikty – konstruktivní/etické řešení, zákonitosti konfliktů v týmu. Jak eticky sdělovat emočně náročné zprávy. Spolupráce založená na hodnotách, společném cíli, procesech, vztazích. Jak se sladit v týmu. Ohrožení spolupráce z hlediska neetického jednání a prevence předcházení tohoto jednání. Používají se metody interaktivní prezentaci, diskuse, brainstorming, zážitkové aktivity, skupinová práce, případové studie. Školení je v trvání 2 dní.

8.3 Komunikace I

I tento kurz je určen pro všechny zaměstnance bez ohledu dosaženého vzdělání. Cílem je posílit a rozvinout komunikační dovednosti frekventanta. Seznámení se zásadami a principy efektivní/etické komunikace. Dalším cílem je uvědomit si svůj model komunikace a možnosti jeho změny. Trénují se přístupy asertivní komunikace. Frekventant zmapuje, jaké jsou předpoklady a brzdy účinné komunikace. Seznámí se s komunikační pyramidou – principy komunikace. Jak používat verbální a neverbální komunikaci. Účastníci by si díky tomuto kurzu měli uvědomit roli aktivního naslouchání. Naučí je jak správně klást otázky. Seznámí se s komunikačními styly: agresivní, pasivní, manipulativní, asertivní. Metody, které jsou v kurzu využívány: interaktivní cvičení, rozbor videozáznamu či filmové ukázky. Kurz má trvání 2 dnů.

8.4 Komunikace II

Komunikace II je pokračování kurzu Komunikace I. Cílem je posílit a rozvinout kompetence v oblasti vyjednávání, procvičit argumentační techniky na kontroverzní témata. Pomůže určit, kdy vyjednávat, rozliší typy vyjednávání v praxi manažera (poziční a principiální), seznámí frekventanta s metodou win-win, jak správně kooperovat, jak eticky soupeřit, jaká je nejlepší alternativa k vyjednávané dohodě. Definuje strategické a taktické pojmy při vyjednávání. Naučí, jak zvládat manipulaci. Metody využívané v tomto semináři: interaktivní metody výuky, praktická cvičení, případové studie a rolové hry. Kurz je vyučován ve 3 pracovních dnech.

8.5 Komunikace III

Komunikace III navazuje na kurz Komunikace II. Cílem je naučit účastníka kurzu, jak správně připravit prezentaci, jak zvládat metody a techniky přesvědčivého vystupování. Posílí sebejistotu při prezentaci. Metody používané v semináři: výklad, dialog, individuální prezentace, rozbor videozáznamu, práce s technickými pomůckami, individuální konzultace. Rozsah kurzu jsou 2 dny.

8.6 Manažerské rozhodování aneb za prosperitou firmy stojí správná manažerská rozhodnutí

Kurz je určen pro management, mimotarifní koordinátory a kandidáty do managementu. Cílem je pochopit komplexnost a vzájemnou provázanost jednotlivých prvků rozhodovacího procesu, identifikovat vlastní styl rozhodování, naučit se využívat jednotlivé nástroje procesu rozhodování. Rozsah kurzu jsou 2 dny.

8.7 E-learning – Protikorupční jednání

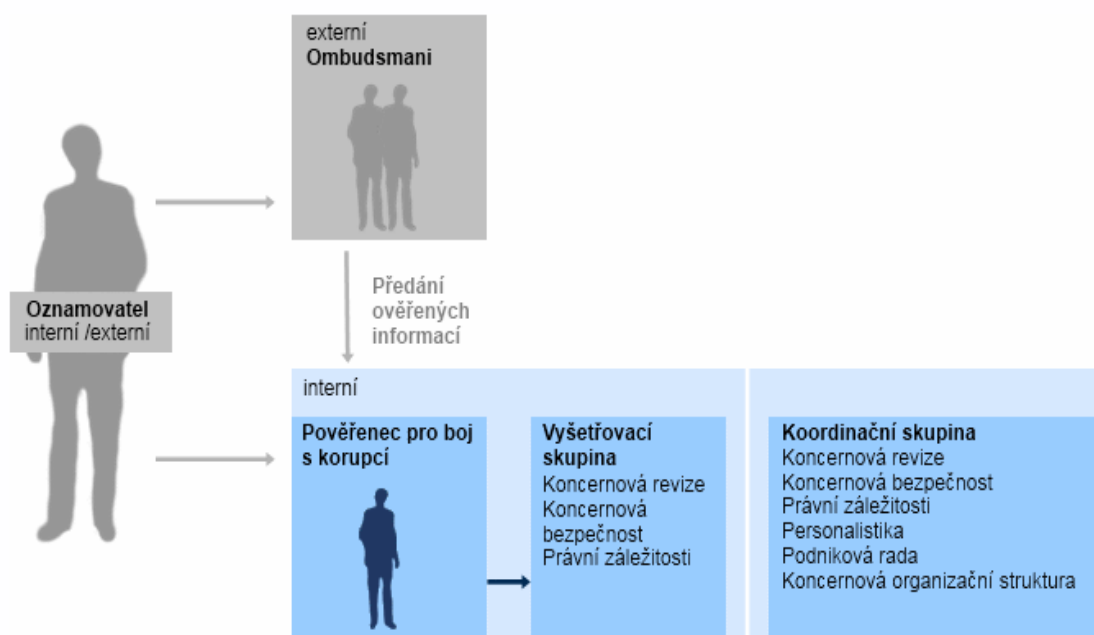
Škoda Auto zajistila pro své zaměstnance e-learningový kurz na téma Protikorupční jednání. V tomto kurzu se zaměstnanci dozví, proč korupce škodí firmě, jaké jsou předpisy, které zabraňují korupci, jak má zaměstnanec jednat, pokud se stane obětí korupčního jednání. Pokud někdo zneužije své pozice ve svůj prospěch, ve prospěch další osoby či v neprospěch společnosti, jedná se o korupci. Korupční jednání přináší společnosti finanční ztráty, brání konkurenci a škodí dobrému jménu podniku. Proti tomuto jednání vypracovala Škoda Auto organizační směrnici „Zamezení konfliktu zájmů a korupce“. Korupce je stíhána trestními zákony a je sankcionována touto společností. Sankce se odvozuje na základě závažnosti korupčního jednání. V krajním případě může dojít až k okamžitému zrušení pracovního poměru, může dojít k náhradě škody či může být proti pachateli zahájeno trestní stíhání.

8.7.1 Příklady zabránění konfliktu zájmů

- Při plnění pracovních povinností nesmí být obchodní kontakty společnosti využity k osobnímu prospěchu, či k újmě firmy.
- Zaměstnanci jsou povinni neprodleně oznámit veškeré jednání korupčního charakteru odbornému útvaru, či se o tom poradit se svým nadřízeným.
- Zaměstnanci mají zakázáno přijímat od obchodních partnerů peněžní dary, či věcné hodnoty. Přípustné jsou pouze zdvořilostní dary, které jsou do výše 1000,- Kč na 1 obchodního partnera za rok.
- Zaměstnanci mohou přijmout pozvání na pracovní večeři či oběd v souvislosti se slavnostním zahájením stavby, projektu apod. Není dovoleno sponzorování obchodního partnera v podobě vánočních večírků a jiných oslav.

8.7.2 Protikorupční systém

Níže je zobrazeno schéma nahlašování korupčního jednání ve firmě Škoda Auto. Oznamovatel může být interní nebo externí (dodavatelé, obchodní partneři apod.). Ombudsmani jsou externí advokáti, kteří se zavazují mlčenlivostí. Jsou mezičlánkem při výměně informací mezi oznamovatelem a pověřencem. Pověřenec pro boj s korupcí je vedoucí koncernové revize. Poskytuje poradenství v případě, když si oznamovatel není jist, jak by měl správně postupovat při korupčním jednání. Vyšetřovací skupině se předávají podezření na korupci v podobě úplatkářství, podvodu, zpronevěry, která následně rozhodne o dalším postupu. Koordinační skupina pak řeší otázku předcházení korupce. Vydává různé pokyny a preventivní opatření například v podobě e-learningového kurzu.



Zdroj: E-learning Škoda Auto, Protikorupční jednání

Obr. 3 Protikorupční systém

8.8 Assessment Centre

Assesment Center (AC) je proces, ve kterém je posuzován manažerský potenciál. Útvar vzdělávání vybere zaměstnance pro cílové pozice: týmový koordinátor, mistr, kandidát do managementu a trainees. Kandidáta vyhodnotí odborná oblast na základě nadprůměrného výkonu pro pozici v managementu. Potom následuje nominační rozhovor a účasti nadřízeného a zástupce útvaru vzdělávání. Kandidát do AC by měl splňovat tyto podmínky:

- Praxe ve firmě minimálně 3 roky
- Vysokoškolské vzdělání nebo srovnatelné odborné kompetence
- Proběhla minimálně 1 změna jeho pracovní pozice
- Znalost anglického a německého jazyka na jednacím úrovní
- Špičkový výkon
- Motivace
- Iniciativa
- Připravenost k plnění úkolů v zahraničí

Obsahem kurzu jsou individuální a skupinové úkoly, interview, které mají posoudit manažerské schopnosti kandidáta.

9 Globalizace¹¹

„Globalizace je ctností, která má jednu kritickou nedokonalost. My všichni vnímáme spojení, ale nikdo necítí odpovědnost. Lidé nepovažují odpovědnost za vysoký standard etického řízení. Etika je v současné době důležitější než dříve, protože žijeme v globální společnosti.“¹²

Fenoménem dnešní doby je bezesporu globalizace. Provází nás od počátku druhého tisíciletí a bude nás doprovázet i další tisíciletí. Jedná se o proces, kdy dochází k odstraňování různých omezení ve všech oblastech lidského života, jako je ekonomika, politika, náboženství, kultura, technika, umění, filozofie a oblasti finanční. Existuje nespočet negativních a pozitivních dopadů globalizace. Negativním přínosem globalizace pro společnost je zhoršování životního prostředí (omezení surovinových zdrojů, znečišťování ovzduší), prohlubování sociálních rozdílů, ztráta národní identity a kulturních tradic. V důsledku vzájemné propojenosti ekonomik se může krize jednoho státu stát krizí celosvětovou, o čemž jsme se mohli sami přesvědčit. Pozitivní stránkou globalizace je zejména rozvoj technologií nejen informačních. Díky globalizaci dochází k většímu rozsahu služeb a tím k větší spokojenosti zákazníka. Jsou však nabízeny služby/produkty, které dosud neexistovaly. Nabídka převyšuje poptávku a tím probouzí ve spotřebiteli potřebu daný produkt koupit. Vystává otázka, co a kolik se má vyrábět z etického hlediska? Na trhu se totiž objevuje velké množství produktů, které společnost nevyžadovala a které na druhou stranu přinášejí řadu problémů, jako například problém s likvidací odpadů apod. Přestává fungovat „neviditelná ruka trhu“.

Vysoký nárůst korupce, kriminality, tunelování, daňových úniků, a dalších nežádoucích aktivit, které jsou spojené s šedou či černou ekonomickou činností jsou další stinnou stránkou globalizace. Podvádění státu, šizení zákazníků, klamavá reklama je příkladem toho, že s neetickým jednáním se setkáváme prakticky denně. Podnikatelé toto chování

¹¹ DYTŘT, Z. aj. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích*. Str. 7-12
ROLNÝ, I. aj. *Globalizace, etika, ekonomika*. Str. 19-28.
IPODNIKATEL. <http://www.ipodnikatel.cz>

¹² DEITER F. UCHTDORF

přisuzují ekonomické krizi, avšak nutno podotknout, že s tímto chováním jsme se setkali již před krizí, během ní i po ní.

Nejen z hlediska dosažení dobrých hospodářských výsledků, získání dobrého jména, utužení pracovního kolektivu, ale i ochrany životního prostředí, je důležité se zabývat manažerskou etikou či společenskou odpovědností. Dnes je typické, že lidé jdou svojí cestou, nehledí doprava ani doleva. Jdou zkrátka za svým cílem, někdy i na úkor druhých. O podnikatelské etice se často hovoří, avšak málo kdo ví, co se pod tímto pojmem skrývá. Manažerská etika není jednoznačně dána. Není to soupis pravidel manažerského chování či morálních hodnot. Je to prostředek, jenž vede manažera ke komplexnímu řešení problémů, které mohou v určité situaci nastat. Zamyslet se při svém rozhodování, co je správné a co ne, co je etické a co naopak, by měl každý manažer. Podnikatelskou etiku lze chápat jako zásady slušného jednání se zaměstnanci, zákazníky, obchodními partnery, konkurencí apod. Příkladem eticky korektního podnikatele je Tomáš Baťa. Mottem pro něj a jeho rodinu bylo, že podnikatel vyrábí pro zákazníky a slouží společnosti.¹³

V souvislosti s podnikatelskou etikou je nezbytné zabývat se i jinými vědními obory, jako je sociologie, psychologie, matematika a statistika. K pochopení této disciplíny je důležité zodpovědět tyto otázky: Co je to management? Co patří mezi základní funkce manažera? Jakou odpovědnost nese management? Pro čí prospěch je firma řízena? Co je dobré? Co je spravedlnost? Jaké jsou známky neetického jednání? Manažer by měl vzbudit důvěru u všech zájmových skupin ovlivňujících podnik. Každý spotřebitel věří, že kupovaný výrobek splní jeho očekávání/nabízenou kvalitu. Nejen spotřebitelskou důvěrou si podnik získá stálé zákazníky. Důvěra a odpovědnost vůči zaměstnancům nespočívá pouze ve vyplácení mezd ve stanoveném termínu, poskytování nabízených benefitů apod. Správné a důvěryhodné zveřejňování informací o hospodaření podniku je z etického hlediska žádoucí. Proces budování důvěry je velmi náročný a nikdy nekončící. Manažeři jsou bohužel v zájmu o etiku pasivní, vnímají ji jako ztrátu času.

¹³IDNES. <http://zpravy.idnes.cz>

10 Management

Management neboli řízení, je propojení činností lidí za účelem dosažení stanovených cílů. Za každou činnost je odpovědný jeden manažer, který pracuje s rizikem, odpovídá za výsledky organizace, tvoří organizační strukturu a pracuje s lidmi. Existují tři základní úrovně managementu a to: **vrcholoví manažeři** (ve Škodě Auto „jednopísmenkovi“), **střední manažeři** („dvoupísmenkovi“ a „třípísmenkovi“) a **manažeři první linie** (mistři). Činnosti, které manažer vykonává za účelem dosažení cíle, se nazývají manažerskými funkcemi. Jsou to funkce **plánování** (stanovení cílů a jejich dosažení), **organizování** (vyhledávání zdrojů pro dosažení cílů), **přikazování** (předávání úkolů a instrukcí podřízeným), **koordinace** (sladění činností), **kontrola** (vyhodnocení výsledků). Cíle manažerů jsou různé. Někdo vykonává činnost za účelem dosažení zisku, jiný za účelem uspokojení nějaké jiné potřeby, například tvorby dobrého jména podniku či dosažení maximální tržní hodnoty. Jelikož zdroje jsou omezené, musí být cíle dosaženo při minimální spotřebě času, materiálu a samozřejmě i finančních prostředků.¹⁴

Jednadvacáté století je označováno jako století nových forem a metod řízení. Stále více se ve firmách uplatňuje týmový způsob práce. Dříve jsme měli možnost se s tímto způsobem řízení setkat zejména v japonských firmách, kde je jako předpoklad kreativního řízení doporučován, ale dnes se už také výrazně rozšířil i u nás. Z hlediska vývojových změn, jako jsou technologické inovace ve výrobě, obchodě, správě a rozvoj informační společnosti, by měl manažer mít tyto vlastnosti: tvořivost, představivost, chtít se učit novým věcem, informovanost, objevovat neprošlapané cesty, posouvat hranice svých oborů. Uspějí pouze ti, kteří nebudou lpět na starých zkušenostech, ale dovedou své znalosti a zkušenosti dále rozvíjet a posouvat kupředu. Z minulé praxe můžeme čerpat různé souvislosti či příčiny a tím ovlivňovat další rozvoj. „Úspěšnými manažery v 21. století budou ti, kdož dokáží své organizace transformovat v něco, co by se dalo přirovnat k vozidlu s pohonem na čtyři kola, vhodné pro jakýkoliv terén“. ¹⁵

¹⁴ MLÁDKOVÁ, L. aj. *Management*. Str. 13-20

¹⁵ DYTRT, Z. Manažerská etika. *Týdeník vlády České Republiky* .[online] Dostupné z: <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/casopisy/s/2001/0033/33pril.html>>

Existence manažera a všech zaměstnanců je podmíněna ekonomickou efektivitou. Pokud bylo této efektivnosti dosaženo neetickým jednáním (postupy), jejich existence je ohrožena. Také ekonomické okolí a dobré jméno podnikatelského prostředí může být v ohrožení. Každému manažerovi je v dnešní době jasné, že úspěch firmy netkví pouze v kvalitě práce, ale především v kvalitě práce celého kolektivu. Firma není izolovaný organismus. Tak jak ovlivňuje prostředí, ve kterém působí tak je ovlivňována tímto okolím, avšak intenzivněji. Proto by firma měla dbát na kvalitu podnikatelského prostředí a zabývat se společenskou a sociální odpovědností v procesu podnikání.

10.1 Vlastnosti manažera

Manažer by měl disponovat **technickými znalostmi** a **společenskými faktory**. Technické znalosti jsou potřebné zejména na úrovni kontroly, ve výrobě a při zaškolování personálu. Společenské faktory jsou důležité v souvislosti s efektivním využíváním lidských zdrojů. Stále větší důraz je kladen na **koncepční schopnosti** v souvislosti s postupem manažera v hierarchii organizace. Manažer by měl mít komplexní náhled na operace v organizaci, umět přijímat rozhodnutí a zaměřit se na vlivy na životní prostředí. Rozsah koncepčních a také technických znalostí je dán stupněm, na kterém se manažer v organizaci nachází. Společenské faktory jsou však stále více důležité na všech stupních organizace.

Jakými vlastnostmi oplývá úspěšný manažer? Měl by být vzorem pro ostatní, jít příkladem, znát dobře sám sebe. Na paměti by měl mít to, že dobré vedení týmu spočívá v sebereflexi a znalosti svých silných stránek. Nevyrovnaný manažer může přenášet svojí frustraci a nevyrovnanost na své podřízené. Tím negativně ovlivní morálku celého týmu. Potěšení ze změn – přijímání změny či její vytváření je u manažerů neodmyslitelné. Lidé mají většinou ze změny obavu. Správný manažer by měl ukazovat pozitivní stránky změny a naučit kolektiv brát změnu jako každodenní součást práce. Svojí vizí určuje směřování týmu. Rozhodně by se měl chovat čestně a eticky – čestná komunikace s lidmi, respekt, uctívání pravidel slušného chování. Systémové myšlení pomáhá k lepší orientaci ve fungování jednolitých procesů. Další vlastností je efektivní komunikace – vyjadřování svých myšlenek jasně a jednoduše, projevovat zájem o druhé, říkat věci s citem. Velkým plusem pro manažera je umění nadchnout sám sebe i ostatní. Poslední vlastností, které by neměly u manažera chybět, je lidskost a tvrzení, že nikdo není dokonalý.

Manažer je vůdce. **Vůdcovství** neboli schopnost vést lidi je jedna z nejdůležitějších vlastností manažera, která je předpokladem účelného a účinného řízení. Vůdcovství je sociální proces, který ovlivňuje činnosti jednotlivců či skupiny, které vedou k plnění stanovených cílů. Zjednodušeně můžeme říci, že vůdcovství je tedy splnění stanoveného úkolu pomocí lidí. Rozlišujeme **formální** a **neformální** vůdcovství. Formální znamená ovlivňování určité skupiny lidí k dosažení oficiálních cílů. Zatím co neformální vůdcovství je ovlivňování lidí k dosažení cílů, které však nemusí sloužit zájmům podniku. V každé pracovní skupině by se měl nacházet jak formální, tak neformální vůdce. Během vývoje managementu vzniklo několik teorií vůdcovství. První se zabývala styly vůdců – byla zaměřena především na vlastnosti vůdců. Teorie „Velkého muže“ tvrdila, že vůdcem se člověk narodí. Teorie Warrena Bennis tvrdila, že úspěšní vůdci mají společné charakteristiky. Bennis definoval 4 společné vlastnosti¹⁶:

- Management pozornosti – kombinace vize a silné osobnosti přitahuje ostatní.
- Management významu – lídři mají výborné komunikační vlastnosti, díky kterým se jasně a srozumitelně vyjadřují, co chtějí.
- Management důvěry – ostatní jsou si vědomi postavení svého lídra a vědí, že na něj je spoleh.
- Management sebe – pěstování silných stránek a odmítání neúspěchu.

10.2 Teorie X a Y

Manažerský styl je dán postojem k lidem a také jeho předpoklady o lidské povaze a chování – nazýváno teorií X a teorií Y postavené na protichůdných předpokladech o zaměstnancích. Teorie X, nazývána také metodou „*cukru a biče*“, je základem tradičních organizací. Předpokladem je, že průměrný člověk má odpor k práci, je k ní nucen, potřebuje neustálý dohled, vyhýbá se zodpovědnosti a chybí mu ctižádostivost. Principem této metody je řízení díky centralizovanému organizačnímu systému. Teorie Y představuje propojení individuálních cílů manažera a cílů organizace. Předpokladem je, že práce

¹⁶ Interní materiály Škoda Auto - Vůdcovství

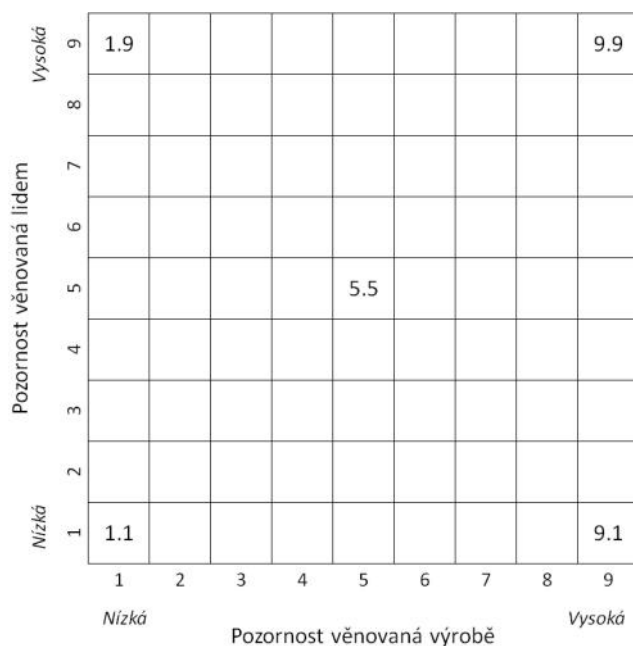
je pro lidi přirozená, sami se řídí a kontrolují, vyhledávají odpovědnost. Teorie X a teorie Y jsou postavené na protichůdných předpokladech, díky nim manažeři ovlivňují své chování a strategie. Na zaměstnance se tedy nevyplatí být přehnaně přísný, nadávat jim, ale vzbudit v nich schopnost sebekritiky. Manažer by se měl snažit pochopit lidské chování a motivaci. Diktátorský styl vedení lze využít u práce s malým vnitřním uspokojením. Jestliže má být zachována nějaká úroveň výkonu, je záhodno využít teorii X. Také se doporučuje ve stavu nouze např., když je málo času na provedení činnosti.

10.3 Manažerská mřížka

Prostředkem k ohodnocení manažerských stylů je manažerská mřížka. Srovnává dva manažerské styly podle toho, na co klade větší důraz. Zájem o výrobu – klade důraz na dokončení úkolů ve výrobě, dosažení určitých výsledků, představuje ho horizontální osa. Zájem o zaměstnance – klade důraz na podřízené, na jejich potřeby, představuje ho vertikální osa. Osy znázorňují míru zájmu manažera o zaměstnance a výrobu, je znázorněna devítistupňovou škálou, nalezneme zde 81 kombinací zájmu o výrobu a zaměstnance. Podle toho, jak jsou tyto dva zájmy spojeny, se odvíjí od užití dané hierarchie a od představ manažera. Existuje 5 základních kombinací:

- **Ochuzující manažer** (hodnocení 1,1) – velký zájem o zaměstnance, malý o výrobu. Představuje manažery, kteří jsou svým podřízeným vzdáleni a nevěří v další posun ze současné pozice. Snaží se být nestranný.
- **Autoritativní manažer** (hodnocení 9,1) – velký zájem o výrobu, malý o zaměstnance. Jedná se o autokratické manažery. Zaměstnanci jsou pro ně součástí výroby. Lidské vztahy jsou pro ně nepodstatné.
- **Manažer venkovského klubu** (hodnocení 1,9) – velký zájem o zaměstnance, malý o výrobu. Jsou toho názoru, že spokojený zaměstnanec vykoná to, co se od něj očekává. Výroba je pro něj na druhém místě. Preferuje harmonii mezi zaměstnanci.
- **Manažer uprostřed cesty** (hodnocení 5,5) – střední zájem o výrobu i zaměstnance. Manažer má tendenci vyhýbat se problémům.

- **Týmový manažer** (hodnocení 9,9) – velký zájem o výrobu o zaměstnance. Manažeři věří ve spojení potřeb mezi výrobou a zaměstnanci. Diskutují o problémech společně se zaměstnanci. Jedná se o ideální styl.



Zdroj: <http://managementmania.com/manazerska-mrizka>

Obr. 4 Manažerská mřížka

10.4 Manažerská filozofie

„Jednej podle toho, jak chceš, aby bylo jednáno s tebou“ Lidské jednání je zpravidla založeno na tom, jak je s člověkem jednáno. Pokud nabízíme málo, neočekávejme hodně. Pocit důležitosti a osobní hodnoty člověka je v dnešní době velmi potřebný. Potom můžeme očekávat tvůrčí podněty od zaměstnance. Jednání s respektem a důstojností zaručí odpovědnost zaměstnance a tím jeho větší pracovní nasazení. Následně bude dosaženo větší produktivity a větších zisků. Manažer by neměl zapomínat své podřízené chválit. S kladnou reakcí za dobře provedenou práci se dnes zaměstnanci setkávají velmi málo, dalo by se říci, že skoro vůbec. Dochází k poklesu výkonnosti zaměstnance, následně

celého týmu a to se projeví na zisku podniku. V souvislosti s pracovními výkony je třeba, aby se manažer dokázal vžít do pocitů zaměstnance. Plně pochopit jeho problémy, povinnosti a odpovědnosti. Přehnaný dozor a omezování svobody není na místě. Jednání s lidmi podle jejich zásluh je další pozitivní manažerskou praktikou, stejně tak jako tvorba spravedlivého systému motivace a odměn pro zaměstnance. Pocit nespravedlnosti způsobuje napětí v týmu a tím vyvoluje patřičné chování jedince, který se cítí být ošizen. Stále více je kladen důraz na pružnou pracovní dobu, nežli pevnou a je zaznamenán větší posun k práci na dálku. Výsledkem je zvýšení produktivity. Dobrý vztah mezi manažerem a zaměstnancem je předpokladem pro uspokojení zákazníka. Úspěch firem tkví v uspokojení potřeb zaměstnanců, kteří jsou více motivováni k většímu pracovnímu nasazení a jsou lépe organizováni k uspokojování potřeb zákazníků.¹⁷

10.5 Styly manažerského chování

- **Byrokratický** – manažer má velmi malý zájem o vztahy. Většinou se zajímá o pravidla, procedury, kontroly a jeho dominantní vlastností je svědomitost.
- **Laskavě autokratický** – vyznačuje se velkým zájmem o úkoly a malým zájmem o vztahy. Manažer ví, co chce a jakým způsobem toho dosáhne. Neklade odpor.
- **Rozvíjející** – zajímá se o vztahy a méně o úkoly. Důvěřuje lidem a napomáhá jim v jejich individuálním rozvoji.
- **Výkonný** – manažer má velký zájem jak o vztahy, tak o úkoly. Je dobrým motivátorem, dává přednost týmové spolupráci.
- **Dezertér** – disponuje malým zájmem o úkoly a vztahy. Má nedostatek angažovanosti a je spíše pasivní.
- **Autokrat** – velký zájem o úkoly, malý o vztahy. Většinou nedůvěřuje ostatním a jeho zájem je soustředěn na aktuálně dokončované úkoly.
- **Misionář** – manažer má velký zájem o vztahy a malý o plnění úkolů. Jeho předností je důraz na harmonii.

¹⁷ DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Str. 72

- **Tvůrce kompromisů** – vyznačuje se velkým zájmem o úkoly i vztah. Negativní stránkou je jeho snadná ovlivnitelnost.¹⁸

¹⁸ DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Str. 81

11 Etika a morálka

Etika má své kořeny již ve starověké antice. Zabýval se jí už Aristoteles, Epikuros a Demokritos. Je vědou, která se zabývá morálkou. Směřuje k vědomějšímu a odpovědnějšímu jednání. Hledá odpovědi na otázky, jak se správně zachovat v určitých situacích aniž bychom někomu uškodili. Definuje rozdíl mezi dobrem a zlem. Dobro je mír, láska, harmonie a zlo se dá definovat jako ubližování, kořistnictví, svévolné ničení. Pokud se chceme chovat eticky, měli bychom se držet těchto pravidel:

- „Chovej se k ostatním tak, jak chceš, aby se oni chovali k tobě“.
- „Vždy jednej s respektem k vlastní důstojnosti a važ si všech lidí“.
- „Jednej tak, abys přinášel co největší dobro co největšímu počtu lidí“.

Příkladem eticky jednajícího podnikatele byl Tomáš Baťa. Jeho mottem bylo: „Dobrý podnikatel vyrábí pro zákazníky a slouží společnosti“. Baťovo etické jednání bylo podloženo výbornými pracovními podmínkami, které vytvořil pro své zaměstnance. Ať už to bylo v podobě závodního stravování, zdravotní péče, vzdělávání apod. V manažerské praxi, se etika dotýká všech, kteří jsou v nějakém vztahu k organizaci (zákazníci, akcionáři, zaměstnanci, dodavatelé, odběratelé a široká veřejnost). Všechny tyto skupiny očekávají od podniku etické jednání. To se posuzuje dle důsledku, ne podle záměru.

11.1 Morální norma, hodnoty a hodnotové orientace

Jedná se o pravidlo (doporučení), které reguluje jednání člověka v určité skupině. Úkolem norem není jen něco doporučovat nebo zakazovat, ale součástí je i uplatňování sankcí, které mají donucovací funkci. Morální zákony platí vždy a pro všechny. Úsloví: „Nečiň ostatním to, co nechceš, aby oni činily tobě“ nás nutí uvažovat o důsledcích našeho činu dříve, než ho vykonáme. Hodnoty jsou cíle, o které v mravním životě člověka jde. Z běžného slovníku pro nás hodnota znamená cenu, význam, důležitost. Týká se našeho vědomí, našich cílů, očekávání nebo něčeho, co pro nás je v životě důležité. Podmiňuje naše chování, proto má velký společenský význam. Hodnoty rozlišujeme na instrumentální

a cílové. Instrumentální jsou způsoby a prostředky, díky kterým dosahujeme svých cílů (např. čestnost, rozumový přístup). Cílové nám určují cíle, kterých chceme dosáhnout (prospěšný život, společenské uznání). Směřování hodnot jednotlivce se nazývá hodnotová orientace. Během života, je člověk obklopen různými událostmi, věcmi, které neustále hodnotí. Některé preferuje více, jiné méně. Takto se postupně utváří hodnotová orientace jedince.¹⁹

¹⁹ BLÁHA, J. DYTRT, Z. *Manažerská etika*. Str. 19-21

12 Etika v managementu

V popředí všech podnikatelských aktivit stojí požadavek společensky odpovědného chování. Odmítání společensky odpovědného chování může vést k ekologické katastrofě, destabilizaci trhů apod. Morální chování je ekonomicky méně nákladné než nemorální (náklady na justici, policii, vězení, náprava škod v podniku vzniklých v důsledku nemorálního jednání). Morální chování se vyznačuje tím, že jsme schopni rozumně zdůvodnit své počínání, činnost nebo chování před ostatními. Při každém rozhodnutí, které ovlivňuje životy lidí a ekonomických subjektů je třeba brát v potaz důsledky a dopady na všechny tyto subjekty. Odpovědnost vzniká vzájemným působením dvou stránek etického myšlení, individuální a sociální etiky. Individuální etika je naší osobní mravností. Vede k seberegulaci, ovšem je tu skutečnost, že každý subjekt prožívá stejnou situaci jinak. Sociální etika omezuje druhy aktivit, které ovlivňují společenský život na ty, co jsou pro společnost přínosem. Lawrence Kohlberg²⁰ sestavil model šesti stádií morálního růstu, jenž je využíván v podnikatelské etice na podporu etického rozhodování.

1. **Odměna a trest** – uvědomění si, co se ve společnosti smí a co ne, vyhýbá se trestu.
2. **Účelové myšlení** – usiluje o oboustranný soulad reciproční smlouvou, dokáže se vžít do situace druhého, je schopen nést odpovědnost.
3. **Shoda s ostatními** – vnímá a upřednostňuje morální nárok, charakteristické ctnosti: přátelskost, vstřícnost, zdvořilost. Splňuje to, co se od něj očekává, orientuje se na mravní normy, které jsou pro něj důležité.
4. **Orientace na společnost** – vědomě podporuje společenský systém, své cíle podřizuje společnosti. Nejsilnější sociální cítění.
5. **Sociální úmluva a individuální práva** – cítí morální spoluodpovědnost, klíčové hodnoty: svoboda, demokracie, spravedlnost.
6. **Etické principy** – při rozhodování vychází z etických principů, pociťuje odpovědnost za lidstvo.

²⁰ ROLNÝ, I., LACINA, L. *Globalizace, etika, ekonomika*. Str. 60-61

Smyslem podnikatelské činnosti není pouze tvorba zisku, ale například zkvalitnění výrobků, tvorba dobrého jména podniku, apod. Podnik by měl být ve svých záměrech nositelem etické odpovědnosti. Neměl by se orientovat pouze na tvorbu zisku, který nemá etický smysl. Ale způsob dosahování zisku je důležitým ukazatelem společenské odpovědnosti a etického chování. Z etického hlediska můžeme rozlišit pět typů vývoje podniku dle zájmu o zisk a etiku²¹:

1. **Amorální** – dle podniku, pokud nejsou odhaleny nečisté praktiky, jedná se o etické jednání. Neexistuje etický kodex či jiné normy. Zaměřuje se pouze na maximalizaci zisku.
2. **Formálně právní** – činnost podniku je po formální stránce v pořádku, řídí se zásadou: „Co není zakázáno, je dovoleno“.
3. **Společensky odpovědný** – projevuje zájem o podnikatelskou etiku, bere ohled na veřejnost.
4. **Eticky se rodící** – etické hodnoty vstupují do popředí, reaguje na vznikající společenské problémy, přihlíží k morálním dopadům. Jsou postrádána systémová opatření zamezující neetickým postupům.
5. **Etický** – rovnovážný zájem o etiku a zisk, zavedení etických zásad a principů, klade důraz na etické normy.

Někteří manažeři jsou toho názoru, že etika v podnikání je pro ně jakýsi přepych. Ten si podle nich mohou dovolit organizace, které jsou dostatečně ekonomicky silné. Postoj k etice je závislý na schopnosti, jak každý vnímá její význam. Rozvoj vědy a techniky klade na manažery požadavky na rozvíjení své odbornosti. Manažer by měl být vždy připraven řešit nové problémy. Přitom by měl vyhledávat nové prostředky, kterými by motivoval své podřízené. Etické jednání vyžaduje mít odvahu vystoupit proti neetickému jednání. Nedodržování morálky urychluje a usnadňuje naplnění svých cílů, proto je třeba si stanovit mantinely, které nesmíme nikdy překročit.

²¹ ROLNÝ, I., LACINA, L. *Globalizace, etika, ekonomika*. Str. 64-65

Každý den se organizace nebo jednotlivec nachází mezi několika možnostmi, které může zvolit. Správná je pouze ta, která zohledňuje hledisko etiky. Dnes nikdo nehledá rozdíl mezi dobrým ziskem a špatným ziskem. Špatný zisk je získán neetickým jednáním na úkor někoho jiného např. zákazníka. Hodnota, která měla patřit zákazníkovi, tak patří výrobcí či prodejci. Potom se zákazník cítí podveden a stává se z něj nepřítel. Špatné zisky jsou pro firmu přítěží, které jí berou příležitost k dlouhodobě udržitelnému růstu. Zdeněk Dytrt uvádí ve své publikaci, že příčinou ekonomické krize byla právě existence špatných zisků. Dobré zisky jsou dány důvěrou zákazníka, který se k prodejci vrací. Spokojený zákazník šíří dobré jméno podniku a tím láká další zákazníky.²²

Existuje nějaká souvislost mezi absencí etiky v managementu a světovou krizí? Management firem se spíše orientuje na dosažení maximálního zisku. V důsledku špatného odhadu dynamiky růstu výroby a prodeje, dochází k iluzi nekončícího růstu poptávky. Manažeři jsou tak přesvědčeni, že veškeré zboží lze prodat i na splátky. Společnost se potom chová nehospodárně a zapomíná na vytváření rezerv pro případ, že by v budoucnu mohla nastat krize. Toto chování je typické pro tzv. konzumní společnost. Faktory, které stimulují výše popsané (konzumní) chování:

- **Formálnost** – manažeři si uvědomují důležitost etiky, ale o jejím obsahu a formě uplatňování v praxi nemají vyhraněné představy.
- **Izolované systémy** – organizace si nepřipouští svoji odpovědnost za udržitelný rozvoj společnosti.
- **Manažeři nejsou vůdci** – nejsou pro zaměstnance vzorem, nejednají transparentně, nedodržují dohody.
- **„Já“ vs. „my“** – konflikty jsou důsledkem konzumního jednání.
- **Krátkodobost** – organizace pracují krátkodobě, cílem není tvorba dobrého jména. Zapomínají na dlouhodobé cíle.
- **Absence etiky** – zejména v partnerských vztazích – odpovědnost vedoucího a podřízeného.

²² DYTRT, Z. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích*. Str. 21-22

- **Stimulace vs. motivace** – manažeři nestimulují motivaci pracovníků, hmotné firmy stimulace jsou přeceňovány.

Konzumnímu chování lze předcházet vzděláním, výchovou k etickému myšlení a chování, strategickým uvažováním, transparentním jednáním (nemyslet pouze na sebe), rozvíjením týmové práce, inovací a zajištěním dobrého jména podniku. Způsob chování lidí v organizaci je formulován normami, přesvědčeními, postoji, domněnkami. Kultura organizace je ovlivňována různými faktory, a to vnitřními a vnějšími. **Vnitřní faktory** se dále člení na kvantitativní a kvalitativní. Mezi **kvantitativní** patří řízení činností, řízení procesů a řízení lidských zdrojů. **Kvalitativní** vyjadřuje úroveň formálních a neformálních vztahů. **Vnější faktory** se v organizaci vyskytují ve formě různých právních norem, pravidel a podnikatelských zvyklostí. Formulování kultury organizace je dlouhodobý proces. Vychází z historie podniku, ze systému základních hodnot, norem, artefaktů²³ a směr vývoje je dán způsobem, jakým je organizace řízena. Etiku v podniku udávají:

- **Hodnoty** – to co je nejlepší nebo dobré pro organizaci. Čím hlouběji jsou hodnoty zakořeněny, tím větší vliv mají na chování (konkurenceschopnost, inovace, kvalita, výkon, týmová práce, apod.)
- **Normy** – jedná se o nepsaná pravidla chování. Většinou jsou v ústní formě a jsou to např.: manažerský styl řízení, etika práce, ambice – očekávány jsou otevřené ambice, výkon – prioritní vysoce profesionální zaměstnanci, moc – jak je vykonávána, politika – jak je uplatňována.
- **Artefakty** – pracovní prostředí, způsob oslovování, apod.²⁴

12.1 Etické zásady podnikání²⁵

V etice nejsou jasné stanová pravidla, co je dobré, co by se mělo konat a co je špatné, čeho by se měl dobrý manažer vyvarovat. Není k dispozici žádná příručka, která by ho

²³ Lidské výtvoř

²⁴ MLÁDKOVÁ L., JEDINÁK, P. aj. *Management*. Str. 26-28.

²⁵ BLÁHA, J., DYTRT, Z. *Manažerská etika*. Str. 30-34

nabádala k morálnímu jednání. Existuje však několik zásad, dle kterých by se měl podnik řídit.

1. **Odpovědnost** – odpovědnost vůči akcionářům a stakeholderům. Organizace by se neměla orientovat pouze na potřeby akcionářů.
 - a. **Zákazníci** – vyrábět kvalitní výrobky - zdravotně nezávadné, pravdivé, včasné a přesné účetní zprávy.
 - b. **Zaměstnanci** – dbát na jejich ochranu zdraví a bezpečnost při práci, poskytovat odměny, otevřeně s nimi komunikovat, sdílet informace, neustále je motivovat.
 - c. **Vlastníci** – předávání relevantních informací, udržovat a rozvíjet kapitál.
 - d. **Dodavatelé** – udržování vzájemného respektu, dodržování termínů plateb, sdílení informací. Zaměstnanci nesmí přijímat od dodavatele peníze ani protislužby.
 - e. **Konkurence** - vytvářet čestné konkurenční prostředí, odmítání neetických (nezákonných) praktik.
 - f. **Společenství** – odpovědnost k občanům – podpora zdravotnictví, vzdělávacích institucí apod.
2. **Ekonomický a sociální vliv na podnikání** – soustřeďuje se na odpovědnost organizací podnikajících v méně rozvinutých zemích. Tyto země by měli mít zájem na zvyšování ekonomické a také sociální úrovně.
3. **Podnikatelské chování** – důraz je kladen na pravdomluvnost, upřímnost, otevřenost, respekt, transparentnost.
4. **Respektování pravidel** – dodržovat předpisy, práva a smlouvy.
5. **Podpora mezinárodního podnikání** – rozvíjet podnikání a obchod mezi zeměmi.
6. **Ochrana životního prostředí** – jednat ekologicky, úsporně využívat přírodní zdroje.
7. **Neakceptovat korupci** – zásadně se jí vyhýbat (podplácení, praní špinavých peněz, podpora organizovaného zločinu apod.)

Pokud se manažer uchýlí k etickému jednání, měl by zapomenout na aroganci, egoismus, neodpovědnost, zášť a zlobu. Odpovědnost a svědomitost, láska, péče, úcta a radost

z práce, jsou vlastnosti, které by neměli etickému manažerovi chybět. Nutné je být přesvědčený o principech morálky a jejich dodržování, protože potom by se etické postoje staly pouze formálními, které zastírají opravdové úmysly. Typické pro toto chování je úsloví: „Když si myslím, že mě nikdo nevidí, nemusím se chovat eticky“.

12.2 Etický kodex

Firmy vytvářejí pro své zaměstnance pravidla etického jednání, která jsou zachycena v Etickém kodexu (viz kapitola 4). Jedná se o dokument v písemné podobě, který představuje soubor zásad a pravidel přijatelného chování zaměstnanců. Cílem kodexu je objasnit etická dilemata a vytvořit řešení, které povede k etickému a spravedlivému chování. Vyjadřuje odpovědnost podniku k jednotlivým zainteresovaným skupinám (zákazníci, veřejnost, akcionáři). Musí být v souladu s celosvětově uznávanými normami a respektovat místní zákony a zvyklosti. Etický kodex směřuje k dodržování těchto ideí:

- Chovat se způsobně, důvěryhodně.
- Nečinit to, co je přímo zakázáno.
- Zabránit nekorektnosti.

Etické kodexy jsou v různých oborech definovány odlišně, v zásadě se ale zabývají těmito otázkami:

- Věrnost zákonu.
- Kvalita výrobků.
- Uzavírání pracovních smluv.
- Řešení střetu zájmů.
- Vztahy k dodavatelům a zákazníkům.
- Ochrana životního prostředí.²⁶

²⁶ MLÁDKOVÁ L., JEDINÁK, P. aj. *Management*. Str. 29

12.2.1 Kodex manažera

Manažeři jako nositelé procesů managementu, ovlivňují legitimní tržní chování podnikatelských subjektů. Jejich posláním je vytvářet nejlepší pracovní podmínky. V souvislosti s tím musí umět uplatnit své profesní kompetence a to: **technické** – aplikace metod a postupů moderního managementu, **humanitní** – schopnost motivovat a iniciovat podřízené k vysokému pracovnímu nasazení a k odpovídajícímu chování, **koncepční** – odhadnout dopady organizačních rozhodnutí. Kodex manažera obsahuje normy chování a jednání, které jsou profesionálním závazkem každého člena.

- **Hodnotová orientace manažera** – respektuje cílové hodnoty, uplatňuje svůj osobní vliv, tolerance vůči změnám, jedná dle zásad pozitivní komunikace, přijímá kritiku spolupracovníků.
- **Vztah ke spolupracovníkům** – pracovní úspěchy jsou hodnoceny dle výsledků, kterých je dosahováno, je tolerantní, umí vhodně přidělit zodpovědnost, podporuje kreativitu pracovníků, usiluje o zvyšování kvalifikace podřízených.
- **Vztah k zákazníkům** – analyzuje potřeby a přání zákazníků, dbá na kvalitu, termíny dodávky. Odmítá nekalé praktiky soutěže.
- **Vztah k ostatním zájmovým skupinám** – navozuje přátelské vztahy s představiteli regionální správy, podílí se na rozvoji společenského a kulturního života.
- **Příslušnost k manažerské obci** – spolupracuje s členy manažerské komunity, osobně se angažuje při udržování přátelských vztahů.²⁷

12.3 Odvrácená tvář ekonomiky²⁸

Stínová ekonomika se rozlišuje na šedou (vyhýbání se placení daní, nedodržování právních předpisů, neakceptace různých povolení) a černou (kriminalita, prostituce, drogy, daňové úniky, apod.). Důvodem proč se podniky uchylují ke stínové ekonomice, je maximalizace zisku a přežití na daném trhu. Organizovaný zločin se vyznačuje vysokou profesionalitou,

²⁷ MLÁDKOVÁ L., JEDINÁK, P. aj. *Management*. Str. 31-32

²⁸ ROLNÝ, I., LACINA, L. *Globalizace, etika, ekonomika*. Str. 109-130

informovaností a špičkovou technologií. Napomáhá mu raketový rozvoj techniky a technologie, komunikačních médií, vědecký výzkum a migrace obyvatel. Čím je prostředí stabilizovanější, tím méně excesů se zde odehrává. Společenské mínění je dalším faktorem, který ovlivňuje morální kvalitu ekonomického prostředí. Je tedy impulsem ke vzniku podnikatelské etiky. Morální otázky si začali klást politici, teologové a filozofové již v roce 1900.

12.3.1 Korupce

Jedná se o vztah mezi dvěma subjekty, kdy jeden nabízí druhému odměnu za poskytnutí určité výhody. Druhý subjekt potom očekává, že za poskytnutou výhodu obdrží materiální či nemateriální odměnu. Dochází ke zneužití pravomoci za účelem získání osobního prospěchu a následuje trestní stíhání. Trestné je jak úplatky nabízet, tak přijímat. Za úplatek lze považovat obálku s penězi, lístky na fotbalový zápas, poskytnutí služeb či informací. Každý člověk je úplatný, pouze se liší částky, které je člověk ochoten přijmout. Korupce neboli úplatkářství rozlišujeme na přímé a nepřímé. O přímé úplatkářství se jedná v případě jednání „z ruky do ruky“. Ten, kdo uplácí je aktivní aktér a ten, co přijímá je pasivní aktér. V případě nepřímého uplácení je využíváno „služeb“ prostředníka. Korupce je problémem nejen veřejné sféry, ale také soukromé. Nejvíce se vyskytuje ve státní správě, ve školství, mezi policisty a ve zdravotnictví²⁹. Boj proti korupci je jako boj s větrnými mlýny. Odhalit ji je velice náročné, většinou se hovoří nepřímo, v neurčitých náznacích, používá se tajná řeč nebo kódované vzkazy³⁰.

12.3.2 Praní špinavých peněz

Jedná se o legalizaci výnosu z trestné činnosti. Praní špinavých peněz můžeme rozdělit do tří fází:

- Placement (umístění) – přesun peněz do místního finančního systému.

²⁹ ROLNÝ, I., LACINA, L. *Globalizace, etika, ekonomika*. Str. 116

³⁰ <http://www.mesec.cz/clanky/korupce-je-trestna-opravdu/>

- Layering (rozdrobení peněz) – umístění peněz do finančních systémů ve světě.
- Integration (navrácení peněz do oběhu) – sjednocení „čistých“ peněz.

Praní špinavých peněz může probíhat přes bezúhonného prostředníka, u kterého se uloží peníze. Velmi často se pro tuto činnost využívají herny, kasina, restaurace, fitness centra. Také daňové ráje jsou ideálním pomocníkem pro praní špinavých peněz. Finanční analytický ústav se zabývá bojem proti této trestné činnosti. Má určité pravomoci: od finančních institucí vyžaduje informace ke klientům, má přístup do Střediska cenných papírů apod.³¹

12.4 Neetické jednání na pracovišti

Mobbing neboli obtěžování je chování, které iniciují kolegové nebo nadřízení. Cílem je někoho poškodit, znevážit, snížit jeho sebevědomí, resp. způsobit někomu nějakou psychickou újmu. Projevuje se neustálým přerušováním člověka, písemným vyhrožováním, s dotyčným je „zakázáno“ jakkoliv komunikovat, rozšiřují se o něm pomluvy, je zesměšňován nebo nucen vykonávat jiné práce. Vyhrožování fyzického násilí a tělesné zneužívání jsou nejzávažnější formy mobbingu. O mobbingu se hovoří v případě, že uvedené postupy se objevují minimálně jednou týdně po dobu šesti měsíců. Následky mohou vést k sebepoškozování v nejhorším případě k sebevraždě. Spouštěčem tohoto neetického jednání jsou: nedostatečná kvalifikace jedince, neumění vypořádat se s konfliktem, organizační kultura s nízkou úrovní etiky, strach ze ztráty zaměstnání, apod. Proti mobbingu je nutné se bránit, prolomením bariéry oznámením této skutečnosti odborům. Manažeři by neměli být vůči mobbingu lhostejní, měli by proti němu aktivně vystupovat. Vytvořit pro zaměstnance optimální podmínky pro vykonání práce a přijatelné mezilidské vztahy. Další formou neetického jednání na pracovišti je nepoctivost. Zaměstnanci jednají v rozporu s dobrými mravy či v rozporu se zákonem. Nepoctivci testují trpělivost svého zaměstnavatele, jakmile odhalí slabinu, bez výčitek jednají ve svůj prospěch. Mezi toto jednání patří krádeže, počítačové machinace, peněžní operace, zneužívání dat apod. Malá pravděpodobnost odhalení zločinu vede některé zaměstnance

³¹ <http://www.domacifinance.cz/666/prani-spinavych-penez/>

k nepoctivému chování. Na obranu podniku je vhodná volba ochranných bariér, které je zaměstnanec nucen překročit, například tvorba dobré firemní kultury. Prohřešky zaměstnance proti firmě by měly být jasně formulovány a každý zaměstnanec by měl být v této souvislosti náležitě poučen a proškolen.³²

³² BLÁHA, J., DYTRT, Z. *Manažerská etika*. Str. 125-127

13 Výzkum etiky ve Škodě Auto

Výzkum etiky ve firmě Škoda Auto a.s. byl proveden formou dotazníkového šetření. Prostřednictvím elektronické pošty bylo rozesláno celkem 64 anonymních dotazníků do náhodně vybraných oddělení mezi zaměstnance. Dotazník byl zaměřen zejména na manažery střední linie a nižší management. Obsahuje tyto klíčové oblasti:

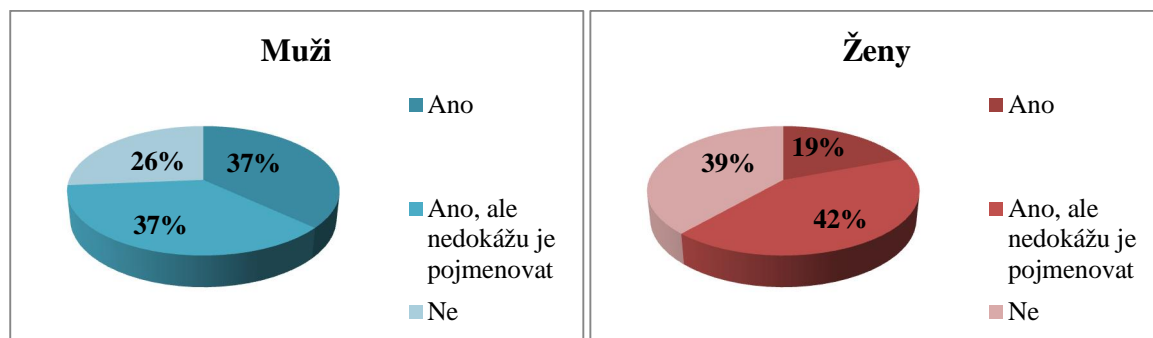
- Obecné údaje – znalost etických zásad ve firmě
- Úloha etiky v managementu – vliv etiky na výkonnost firmy
- Uplatňování etiky v managementu – zkušenost s neetickým jednáním
- Podpoření etického chování – vzdělávací aktivity

Dotazník obsahoval 17 otázek s variantními odpověďmi. U některých bylo variant více a u jiných pouze jedna varianta. Objevily se i otázky u kterých mohl respondent uvést další možnosti, či názory. Cílem bylo zjistit názory zaměstnanců na etické postoje manažerů. Díky ochotě zaměstnanců vyjádřit svůj názor, byla návratnost dotazníků 100%. U některých otázek chyběla odpověď, neboť panovala obava zneužití dotazníku proti osobě, která jej vyplnila.

13.1 Znáte nějaké zpracované zásady pro etické (morální) chování zaměstnanců ve firmě Škoda Auto? Pokud ano, v jaké formě?

37 % dotázaných mužů a 19 % dotázaných žen, mají znalost etického kodexu. Dalších 37 % mužů a 42 % žen vědí, že etické zásady jsou někde zpracované, bohužel je nedokážou pojmenovat. Toto zjištění je velmi překvapivé, neboť právě etický kodex najdeme nejen na **každém** pracovišti ve firmě v tištěné podobě, ale také na intranetu. Etický kodex vymezuje hranice žádoucího chování zaměstnance. Každý zaměstnanec by měl vědět, kde jej najde, měl by znát přibližně jeho znění a hlavně by se jím **měl řídit**. Z hlediska vnějšího okolí firma upozorňuje na zájem o etické postupy. Tyto zásady dále přispívají ke zvýšení důvěryhodnosti a tvorbě pevných a kvalitních vztahů. Mezi další etické zásady můžeme zařadit Politiku společnosti Škoda Auto, která by též měla viset

na každém pracovišti, Ekologické desatero, Kodex správy a řízení společnosti a Protikorupční jednání. Tyto zásady uvedli pouze 2 muži. Vystává otázka, co je příčinou, že zaměstnanci neuvedli tyto další zpracované etické zásady?

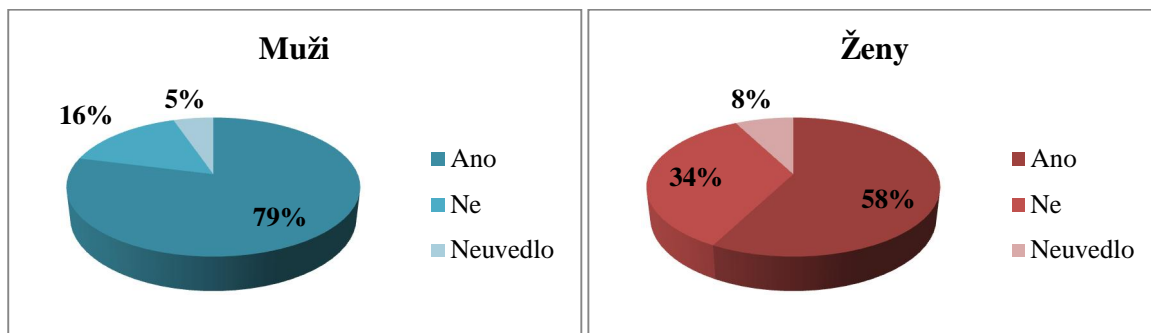


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 5 Znáte nějaké zpracované zásady pro etické (morální) chování zaměstnanců ve firmě Škoda Auto? Pokud ano, v jaké formě?

13.2 Považujete firmu Škoda Auto za eticky jednající společnost? Proč?

79 % dotázaných mužů a 58 % dotázaných žen považuje firmu za eticky jednající. 16 % mužů a 34 % žen uvedlo, že společnost se chová neeticky. 5 % mužů a 8 % žen neuvedlo svoji odpověď. Nejčastější odpovědi u mužů, proč považují společnost za eticky jednající bylo, že se drží Etického kodexu, dodržuje Ekologické desatero, zajímá se o sociální odpovědnost podniku, komunikuje se zaměstnanci a poskytuje jim různé služby (odkup ojetého vozu za výhodnou cenu, zdravotní péče, vzdělávání apod.), čestně jedná se zákazníkem. U žen byly odpovědi podobné. Ženy dále uváděly, že podnik se chová eticky z důvodu loajálnosti vůči zaměstnancům, sociálního zázemí a odpovědnost vůči životnímu prostředí. Z důvodu špatného ohodnocení svých zaměstnanců, skryté degradace kvality za účelem nevhodného snižování nákladů, arogance nadřízených, ponižování lidské důstojnosti, panující hierarchie společnosti považují muži společnost za neeticky jednající. Ženy jako neetické jednání firmy označily: různé podmínky pro zaměstnance, nečestné jednání se zaměstnanci, přetěžování zaměstnanců, využívání známostí, šikana a diskriminace.

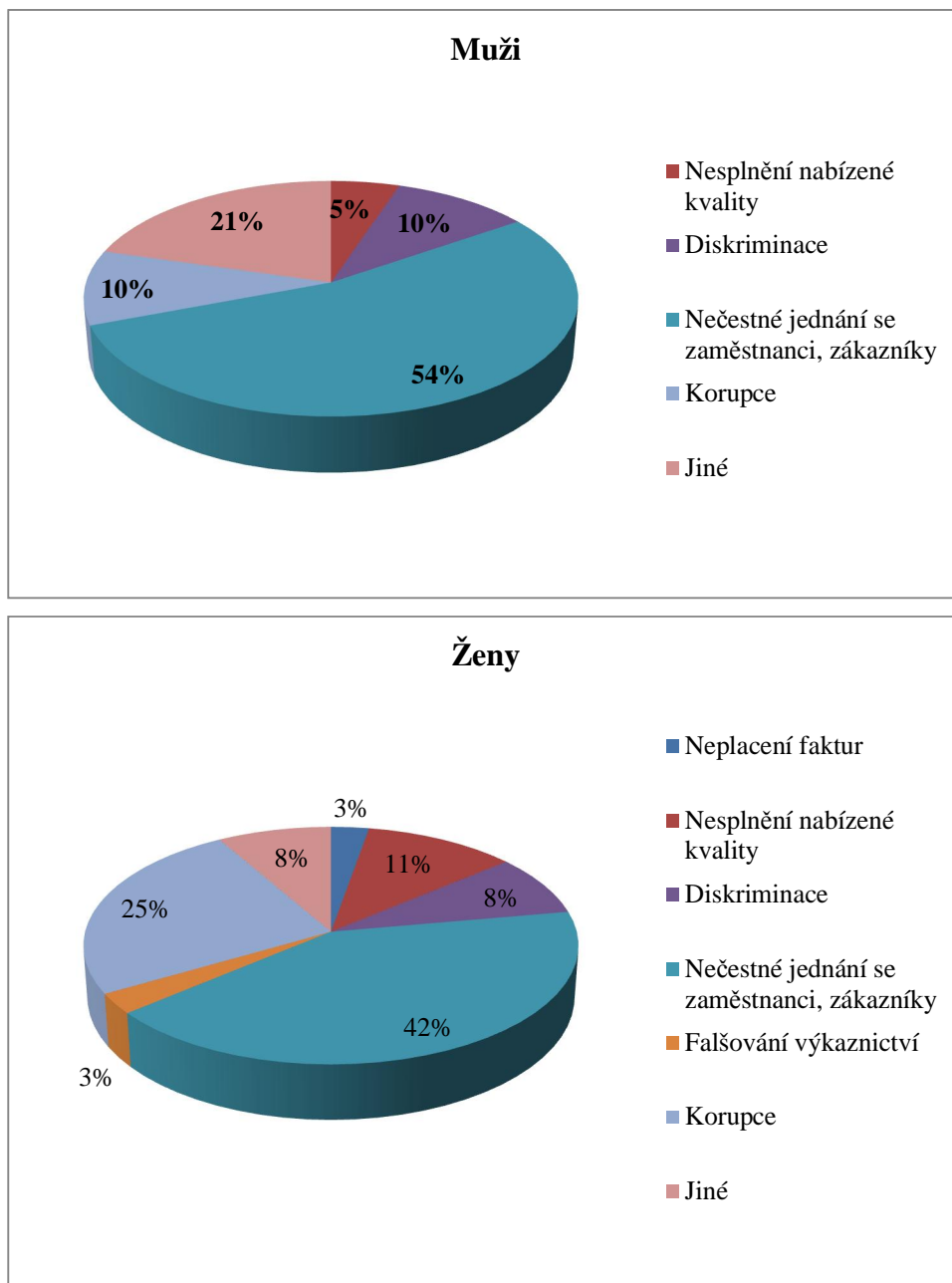


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 6 Považujete firmu Škoda Auto za eticky jednající společnost? Proč?

13.3 Jaké je podle Vás nejzávažnější neetické jednání firmy?

Jak vidíme z grafů níže, zaměstnanci nejvíce považují za nejzávažnější neetické jednání firmy nečestné jednání se zákazníky, zejména se **zaměstnanci**, po té následuje korupce a jiné neetická jednání. Mezi jinými neetickými jednáními se objevovaly individuální důvody, arogantní chování nadřízených, vše výše uvedené (viz dotazník) a osmnácti směnný systém.



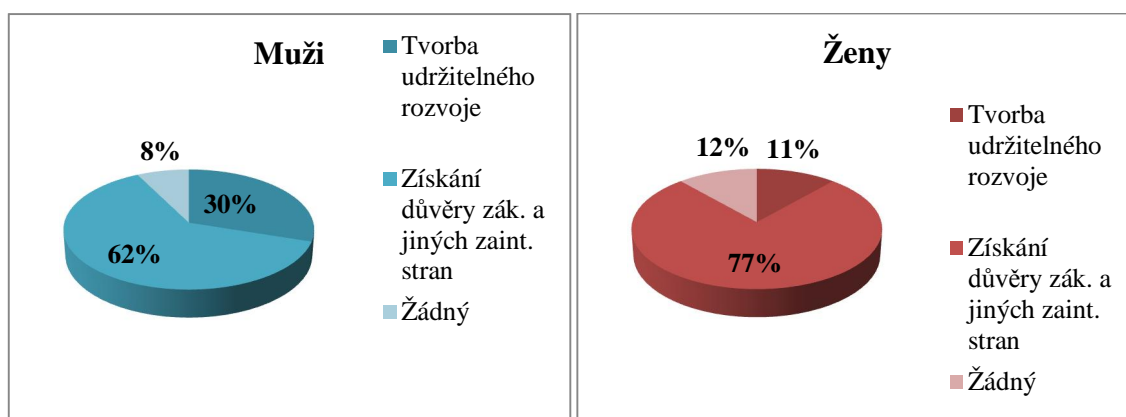
Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 7 Jaké je podle Vás nejzávažnější neetické jednání firmy?

13.4 Jaký vliv má podle Vás etické chování na výkonnost podniku?

Většina mužů a žen uvedlo, že etické chování má největší vliv na získání důvěry zákazníků a jiných zainteresovaných skupin. Malé procento mužů (30 %) a žen (11 %) uvedlo,

že etické jednání má vliv na tvorbu udržitelného rozvoje. 8 % mužů a 12 % žen uvedlo, že etické jednání firmy nemá na výkonnost podniku žádný vliv. Samozřejmě, že etické jednání má vliv na výkonnost podniku, jak z hlediska získání důvěry zainteresovaných stran, tak i z hlediska udržitelného rozvoje, který bývá pro podniky hlavním cílem jejich ekonomické činnosti. Zaměstnancům, kteří uvedli, že etika nemá na výkonnost podniku žádný vliv, zřejmě chybí znalost této problematiky. Etika není pouze módní záležitostí, ale díky ní lze v tvrdém konkurenčním prostředí uspět. Zvyšování cen, které vede k expanzi firmy, nemůžeme považovat za úspěch.

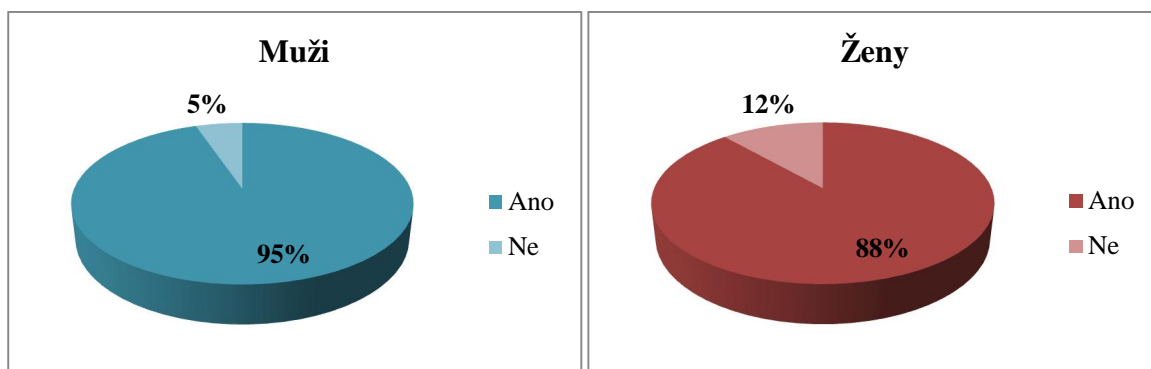


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 8 Jaký vliv má podle Vás etické chování na výkonnost podniku?

13.5 Souhlasíte s tvrzením, že za etické jednání podniku je zodpovědný každý člen organizace?

95 % mužů a 88 % žen uvedlo, že za etické jednání společnosti je zodpovědný každý člen organizace. Pouze 5 % mužů a 12 % žen s tímto tvrzením nesouhlasilo. Cíle firem jsou různé. Někdo usiluje o získání dobrého jména podniku jiný o zisk nebo o tvorbu udržitelného rozvoje. Jak bylo řečeno výše, firma Škoda Auto zaměřuje svoji politiku zejména na udržitelný rozvoj. Toho lze dosáhnout etickým jednáním společnosti. Pokud někteří zaměstnanci nebudou toto chování tolerovat, je velmi pravděpodobné, že je budou následovat další a může tak dojít k zániku společnosti, neboť právě zaměstnanci jsou vizitkou podniku.

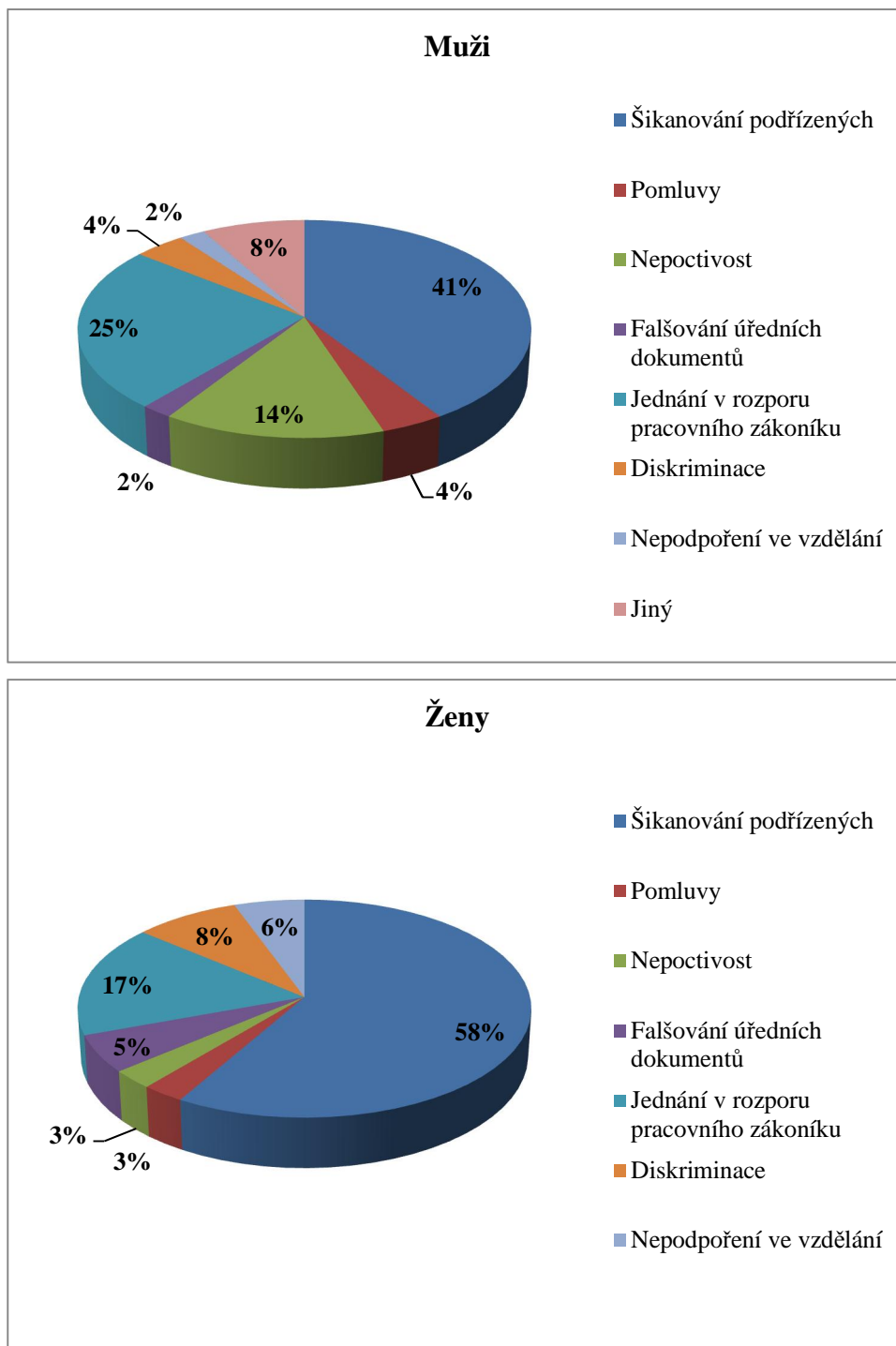


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 9 Souhlasíte s tvrzením, že za etické jednání podniku je zodpovědný každý člen organizace?

13.6 Jaké neetické jednání vedoucího na pracovišti je podle Vás nejzávažnější?

Průzkumem bylo zjištěno, že nejzávažnějším neetickým jednáním vedoucího je mezi zaměstnanci považováno šikanování podřízených, jednání v rozporu pracovního zákoníku a nepoctivost. Muži (8 %) uvedli i jiné formy neetického jednání a to: špatná komunikace mezi vedoucím a podřízením, sexuální harašení, rasismus a vedoucí bez zpětné vazby. V dnešní době, je téměř vyloučeno, že by podnik byl 100 % etický. Samozřejmě existují formy neetického chování, které lze tolerovat. Co by na pracovištích panovat rozhodně nemělo je: šikana, diskriminace, jednání v rozporu zákoníku práce a falšování úředních dokumentů.

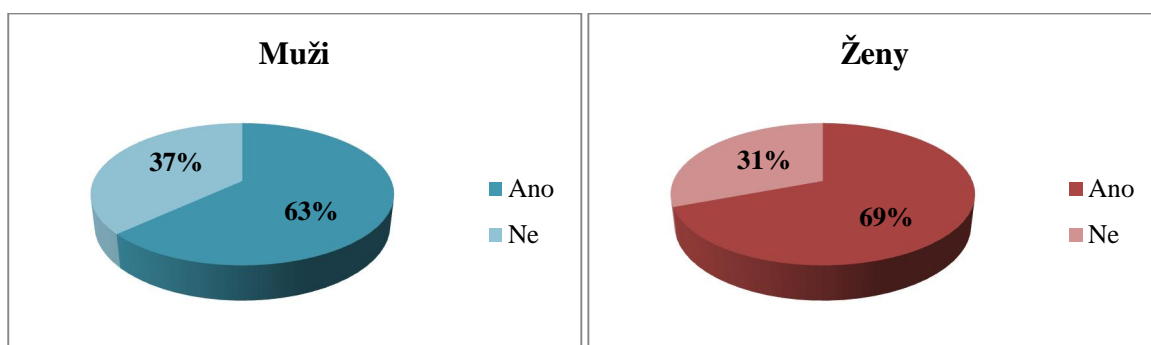


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 10 Jaké neetické jednání vedoucího na pracovišti je podle Vás nejzávažnější?

13.7 Setkali jste se ve firmě (na pracovišti) s neetickým jednáním. Pokud ano, s jakým?

Z grafu níže je zřejmé, že ve firmě se neetické jednání vedoucího se zaměstnanci vyskytuje poměrně často. Tento výsledek můžeme považovat za alarmující, pokud tomu tak skutečně je, může být budoucí vývoj etiky ohrožen. Muži nejvíce uváděli: **mobbing podřízených, nedodržování kolektivní smlouvy**, korupce, jednání ve svůj prospěch bez ohledu na kolegy, **ponižování podřízených, pomluvy**, používání vulgárních výrazů, **nepoctivost**, diskriminace zaměstnanců se zdravotními problémy, nepodpoření ve vzdělávání, diskriminace žen, nezájem o požadavky podřízeného (mistr – dělník), nátlakové jednání, arogance, obohacování na úkor firmy. Tučně zvýrazněné neetické jednání se objevovalo nejčastěji, dále byla nejvíce uváděna diskriminace zaměstnanců. 69 % žen uvedlo, že se setkalo s následujícím neetickým jednáním: **mobbing, pomluvy, špatné jednání dělník – mistr**, protekce, **ponižování**, diskriminace, jednání ve svůj prospěch, vybíravý způsob komunikace s podřízenými. Nejčastěji byla uvedena špatná komunikace mezi mistrem a podřízeným. Absence etiky v managementu vede sice k rychlému dosažení výsledku, ale za cenu neetického jednání.

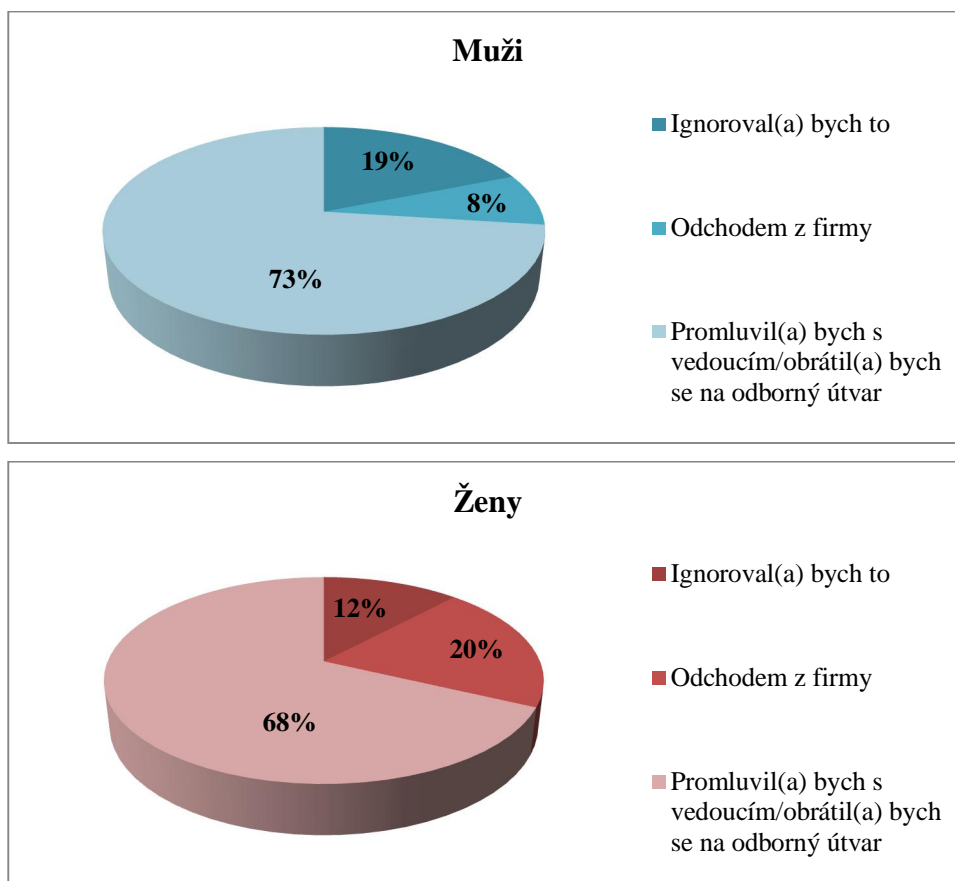


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 11 Graf – Setkali jste se ve firmě (na pracovišti) s neetickým jednáním. Pokud ano, s jakým?

13.8 Jak byste se postavili k případnému neetickému jednání?

Většina dotázaných uvedla, že by se v případě neetického jednání obrátila na svého vedoucího či na odborný útvar. 8 % mužů a 20 % žen by toto chování řešilo odchodem z firmy. 19 % mužů a 12 % žen by neetické chování ve firmě/na pracovišti ignorovalo.

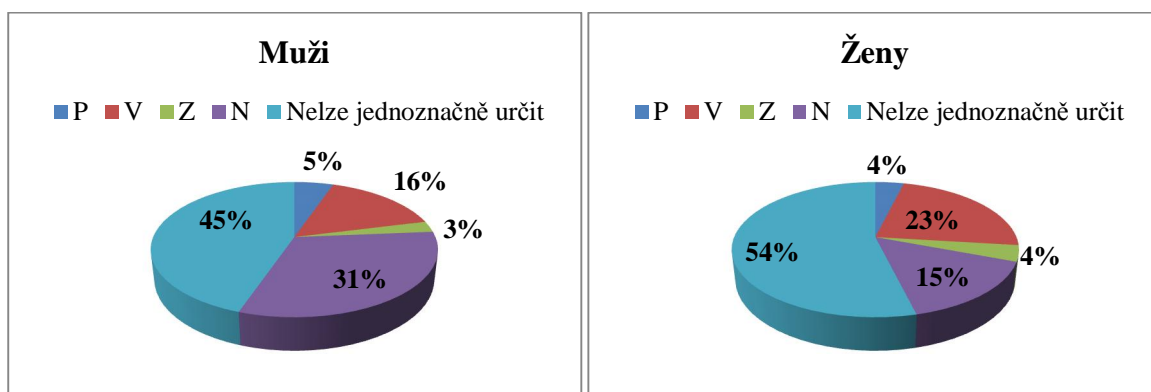


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 12 Jak byste se postavili k případnému neetickému jednání?

13.9 Je možné specifikovat oblast, která je více ohrožená neetickým jednáním?

Grafy na obrázku 13 ukazují, že oblast, která je nejvíce ohrožená neetickým chováním nelze jednoznačně určit. Oblasti, které zaměstnanci označili jako „ohrožené“ jsou N – nákup a V – výroba. Těmto oblastem může být přisuzován syndrom neetického jednání z důvodu výskytu stresových situací. Právě ve výrobě, logistice a na nákupu se zaměstnanci se stresovými situacemi setkávají velmi často. Neetické jednání je způsobeno časovou tísňí, která vznikne nevčasným kontaktováním dodavatele k vyrobení a dodání požadovaného dílu, to se potom promítne v oblasti logistiky a následně ve výrobě. Vlivem propojení jednotlivých oddělení se neetické jednání přenáší do celého podniku. Stres je častým stimulem neetického jednání.



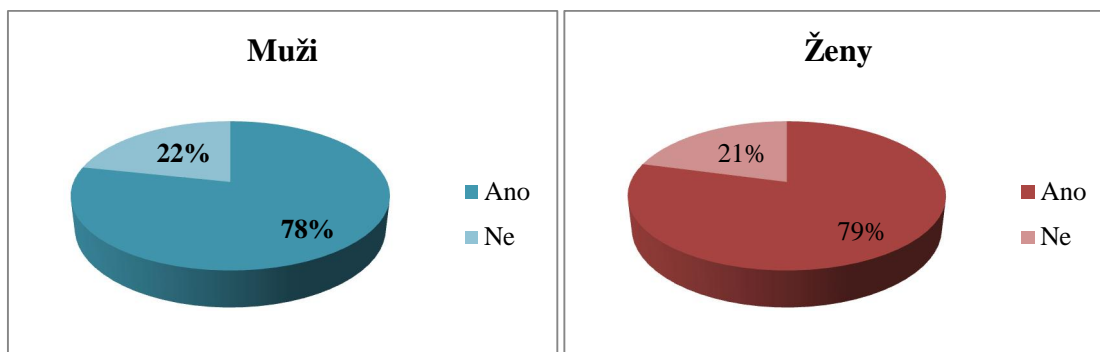
Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 13 Je možné specifikovat oblast, která je více ohrožená neetickým jednáním?

13.10 Považujete svého vedoucí za eticky jednajícího manažera? Pokud ne, uveďte proč.

Většina mužů i žen, považují svého nadřízeného za eticky jednajícího. 22 % mužů a 21 % žen jsou opačného názoru a to z následujících důvodů: převládají osobní zájmy nad firemními, arogantní jednání, mobbing, lež, nepoctivost, špatná komunikace s podřízenými, používání vulgárních výrazů, vystupování neodpovídá pozici vedoucího,

nedodržování slibů, nedůvěra, zpochybňování práce, upřednostňování jiných zaměstnanců, jednání dle nálady. 2 muži a 1 žena neuvedli, zda považují svého nadřízeného za eticky jednajícího.

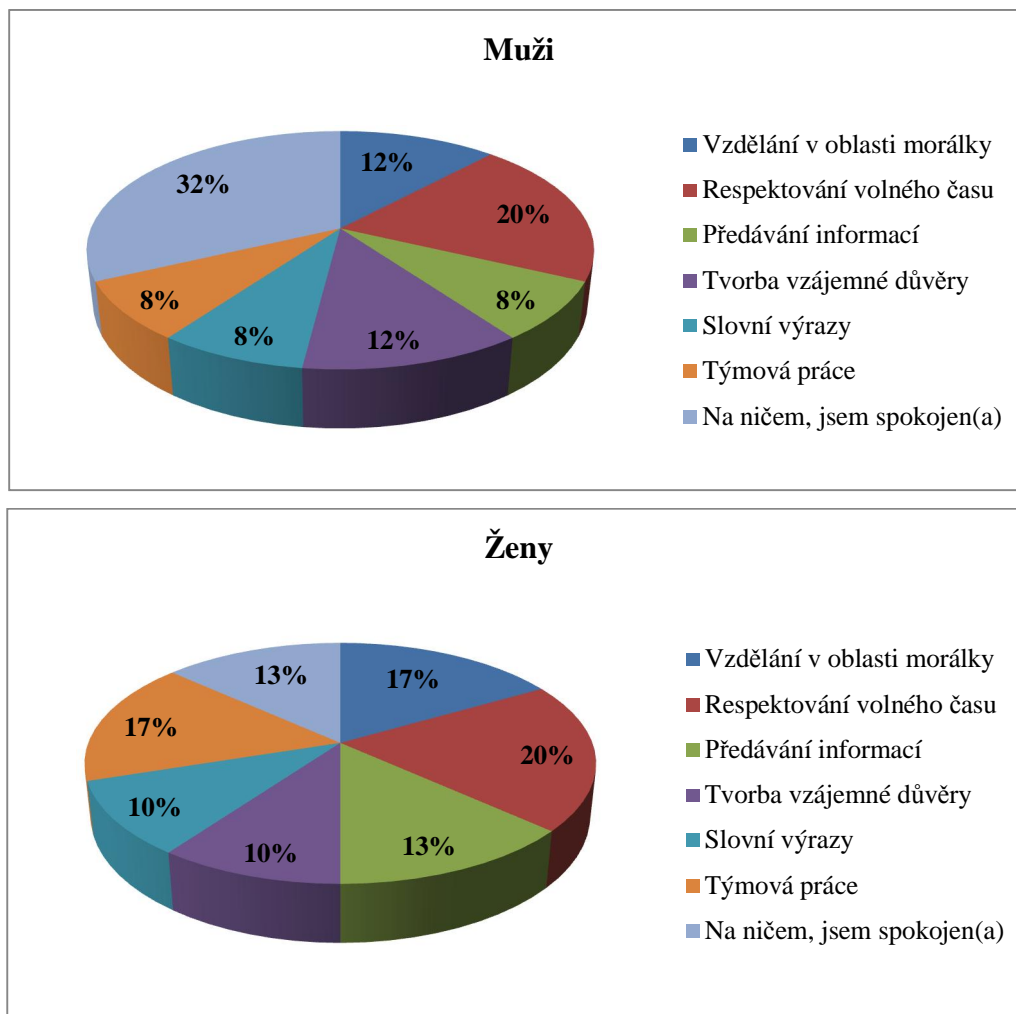


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 14 *Považujete svého vedoucí za eticky jednajícího manažera? Pokud ne, uveďte proč.*

13.11 Na čem by měl podle Vás vedoucí zapracovat?

Se svým vedoucím je naprosto spokojeno pouze 32 % mužů a 13 % žen. Nerespektování volného času označilo 20 % mužů a 20 % žen s pružnou pracovní dobou. Vedoucí by měl mít na paměti, že lidé nejsou stroje a potřebují také určitý odpočinek, aby mohli načerpat sílu na další pracovní den. Výkonnost zaměstnanců se odráží na výsledcích podniku. Pokud podnik disponuje unavenými, nemotivovanými zaměstnanci, nemá šanci v dnešní době uspět. Další nedostatek, který zaměstnanci pocítují u svého nadřízeného je neakceptování týmové práce, tvorba vzájemné důvěry a předávání informací. Správný manažer by měl umět v týmu vytvořit dobré pracovní prostředí, které se odvíjí od odstranění výše uvedených nedostatků.

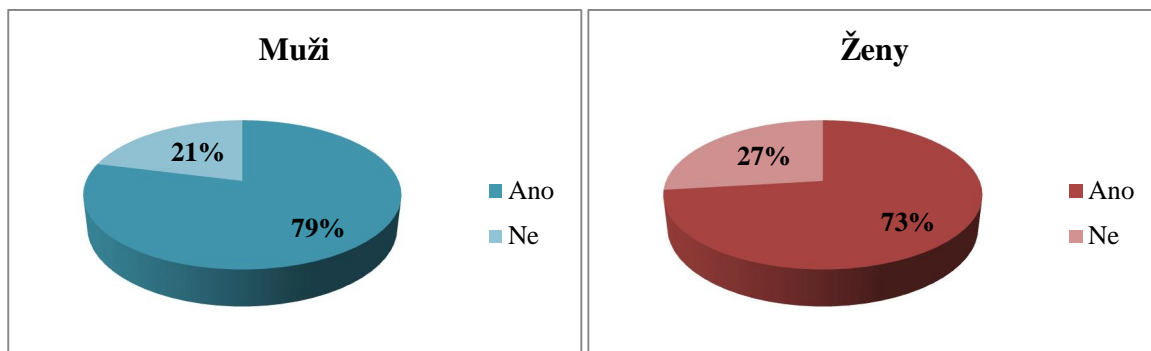


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 15 Na čem by měl podle Vás vedoucí zapracovat?

13.12 Myslíte si, že je Váš vedoucí vyrovnaný?

21 % mužů a 27 % žen uvedlo, že svého manažera považují za nevyrovnaného. Nevyrovnaný manažer přenáší na své zaměstnance frustraci, negativní emoce. Tím dochází k napětí v týmu. Cílem manažera je především vytvářet dobré pracovní prostředí a budovat důvěru mezi podřízenými. Pokud mezi manažerem a podřízeným není důvěra, nemůže tým pracovat efektivně. To se potom promítne do výsledku hospodaření podniku.

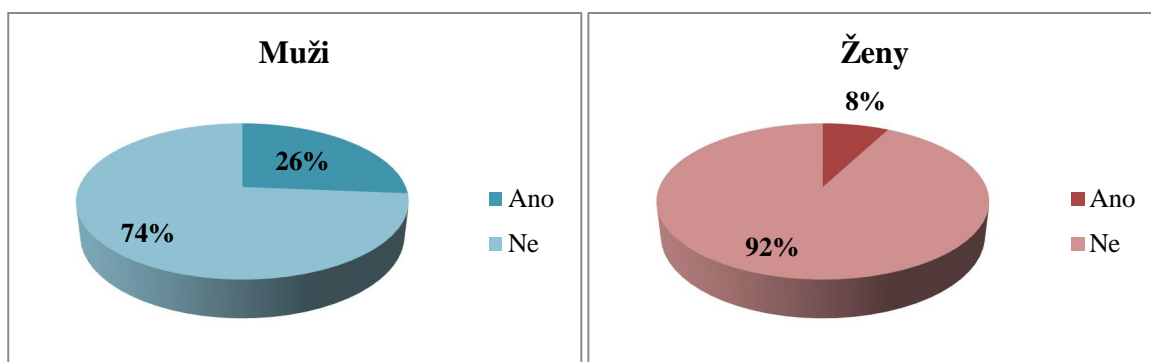


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 16 Myslíte si, že je Váš vedoucí vyrovnaný?

13.13 Stalo se někdy, že by Váš vedoucí nepodpořil ve vzdělávací aktivitě?

Z grafů vidíme, že manažeři mají zájem na vzdělávání svých podřízených. 26 % mužů a 8 % žen uvedlo, že je vedoucí nepodpořil ve vzdělávací aktivitě.



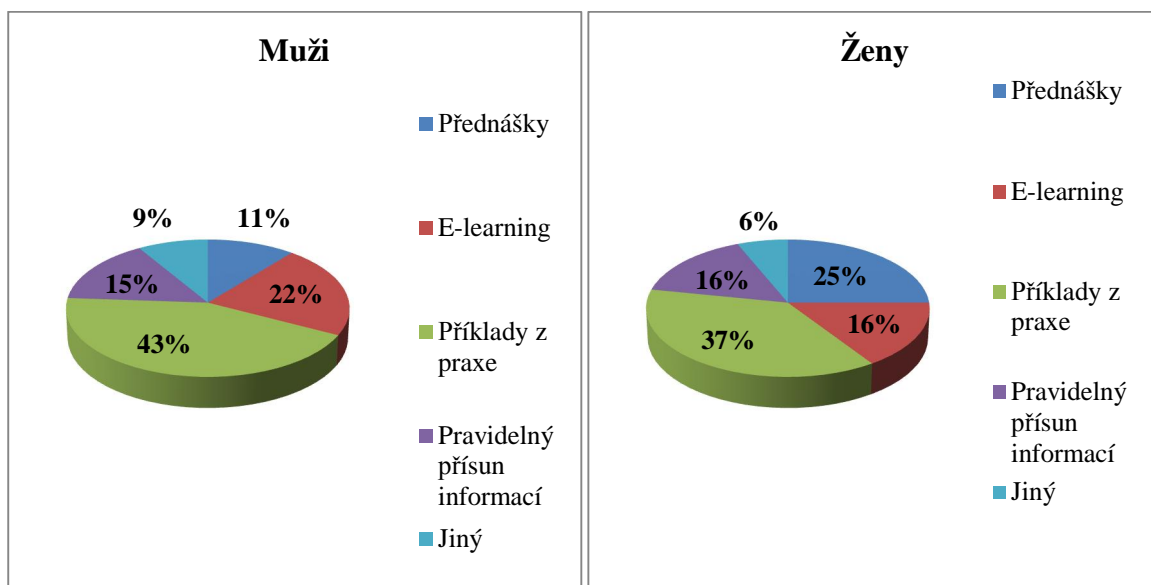
Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 17 Stalo se někdy, že by Váš vedoucí nepodpořil ve vzdělávací aktivitě?

13.14 Jaký je pro Vás nejlepší způsob získávání informací?

Za nejlepší způsob získávání informací označili muži (43 %) a ženy (37 %) příklady z praxe. 22 % mužů a 16 % žen uvedlo, že pro ně je nejlepší způsob získávání informací e-learning. 15 % mužů a 16 % žen dále preferují pravidelný přísun informací, 11 % mužů

a 25 % žen upřednostňuje přednášky a 9 % mužů a 6 % žen uvedlo, že informace nejraději vyhledávají na internetu nebo kombinací všech uvedených možností.

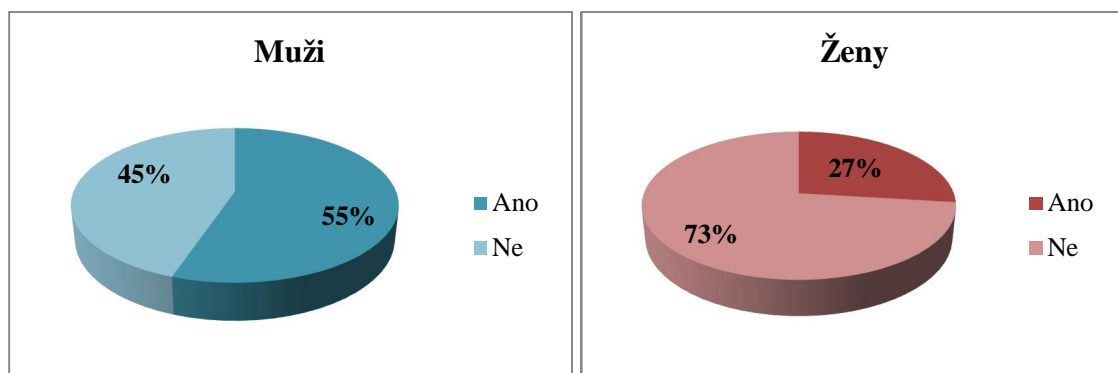


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 18 Jaký je pro Vás nejlepší způsob získávání informací?

13.15 Chodíte na vzdělávací kurzy pravidelně?

Poslední důležitou otázkou bylo, zda zaměstnanci navštěvují pravidelně vzdělávací kurzy. Je překvapivé, že pouze 55 % mužů a 27 % žen se pravidelně vzdělává. Otázkou je proč, zaměstnanci nevyužívají možnosti vzdělávacích aktivit. Vždyť útvar vzdělávání nabízí dostatečné množství kurzů. Problém může být jak v samotném zaměstnanci, tak i v jeho vedoucím. Jak bylo uvedeno výše, zaměstnancům se již stalo, že by je vedoucí nepodpořil ve vzdělávací aktivitě. Může to být z důvodu častého zájmu o kurzy, nebo je vedoucí toho názoru, že kurzy jsou pro zaměstnance ztrátou času a že je zaměstnanec užitečnější při vykonávání své práce.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 19 Chodíte na vzdělávací kurzy pravidelně?

14 Vyhodnocení výzkumu

Z etického hlediska můžeme firmu Škoda Auto označit za eticky jednající, viz kapitola 12. Důkazem je prosazování zájmu o etiku, zavedení etických zásad a principů viz - Etický kodex, Kodex správy a řízení společnosti, dodržování Politiky společnosti, Ekologického desatera a nově zavedený koncept „Škoda jsme my“. Na své okolí působí firma bezesporu eticky, viz kapitola 6, která hovoří o společenské odpovědnosti podniku. Připomeňme zdravotní péči (vybudování vlastního zdravotnického zařízení), dětská dopravní hřiště, charitativní akce (spolupráce s Centrem Paraple, Fórum 2000, Nadace pro výzkum rakoviny, Paralympijský výbor, Centrum onkologické péče a další), vývoj ekologických produktů (produkty řady Greenline, Green E line), podpora třídění odpadu, regionální podpora (spolupráce s městem Mladá Boleslav a dalšími obcemi), výsadba nových stromků (poslední výsadba proběhla 14.04.2012 v obci Nemyslovice), prodej ojetých vozů svým zaměstnancům za výhodné ceny a další. Nutno podotknout, že Škoda Auto dosud nebyla označena za neeticky jednající společnost například z důvodu výskytu korupce, podplácení, falšování výkaznictví apod. Zaměřovat se dále na etické jednání podniku vůči svému okolí, by bylo v této práci bezpředmětné. Škoda Auto má velmi dobře propracovanou stránku eticky jednajícího podniku. Respondenti v dotazníkovém šetření označili za nejzávažnější: neetické jednání podniku se zákazníkem či zaměstnancem. Škoda Auto udržuje velmi dobré vztahy se svými zákazníky, kteří se k ní neustále vracejí. Je to dáno výrobou kvalitních vozů, poskytováním servisních služeb, příslušenství k vozu apod. Na co jsme se však chtěli v této práci zaměřit, je etické jednání manažerů střední a nižší linie k zaměstnancům. Existují názory, že ne zrovna všichni manažeři preferují etické jednání ke svým podřízeným.

V dotazníkovém šetření jsme se soustředili mimo jiné na znalost Etického kodexu. Překvapivým zjištěním bylo, že velké procento (63 % mužů a 81 % žen) zaměstnanců nemá tuto znalost. Etický kodex je nástroj, který zajišťuje, aby veškeré aktivity podniku byly v souladu se stanovenými zásadami. Podnik tím klade důraz na svoji profesionalitu. Dalším důležitým faktorem je, že usnadňuje orientaci a usměrňuje chování zaměstnanců (manažerů). Zásady se také podílejí na tvorbě prostředí, které podporuje etické postupy, jestliže se zaměstnanci setkají s neetickými požadavky či nabídkami. Jak bylo řečeno výše, na každém pracovišti je umístěn v tištěné podobě. Co je tedy příčinou jeho neznalosti?

Zaměstnanci si možná neuvědomují jeho vážnost. Považují ho jako doporučení k mravnímu jednání, které se stejně nedodrží a ani není právě vymahatelné. Samozřejmě, že zákony neupravují mravní jednání, ale jeho vymahatelnost lze zajistit tím, že se stane například součástí pracovní smlouvy. Pro firmu je toto opatření vhodné a ani není nákladově náročné.

Etické chování má na výkonnost podniku z hlediska udržitelného rozvoje a získání důvěry zainteresovaných stran velký vliv. Většina respondentů se přiklání k tomuto tvrzení. Uplatňování etického myšlení vede k žádoucímu kreditu, který přináší jistotu nejen v dodavatelsko-odběratelských vztazích, které potom ovlivní výsledek hospodaření. Zaměstnanci jsou pro podnik život, pokud by byli zastánci neetických postupů, vedlo by to ke katastrofálním výsledkům hospodaření v nejhorším případě k zániku společnosti. Jelikož zaměstnanci jsou také jakousi reklamou pro podnik, zřejmě by se tyto informace o preferenci neetických postupů dostali mezi zákazníky, kteří jsou nejdůležitější zájmovou skupinou ovlivňující podnik. Nikdo z nás nechce být šizen, či klamán.

Dotázaní zaměstnanci uvedli, že nejzávažnější neetické jednání vedoucího na pracovišti je mobbing podřízených a nedodržování pracovního zákoníku. Zejména mobbing a špatná komunikace mezi mistrem a podřízeným, označili dotázaní v otázce, zda se již setkali ve firmě s neetickým jednáním. Toto jednání vede k vytvoření nepřátelských vztahů mezi podřízenými a nadřízenými, dochází tak k obcházení úkolů. Příčina těchto vztahů je v nedostatečné důvěře a malém zájmem o lidské vztahy. Projevuje se zejména u autokratických a autoritativních manažerů, kteří dle dotázaných převažují ve firmě. Můžeme pouze odhadovat, že tento styl jednání se objevuje nejvíce ve výrobě, nákupu a logistice, neboť v těchto oblastech se nejvíce vyskytují stresové situace, které evokují případné neetické jednání. Manažeři by měli věnovat pozornost Teorii X a Y a v případě stavu nouze použít teorii X, která řeší rizikové situace. Nepřátelské vztahy retardují efektivnost podniku. Důvěra ovlivňuje rychlost a náklady. Když důvěra není, rychlost klesá a náklady rostou, tím klesá efektivnost podniku. Je důležité se zaměřit na budování důvěry, podporovat týmovou práci a respektovat, že obě strany jsou na sobě závislé. Takové vlastnosti jsou typické pro výkonného a týmového manažera. Tým se vyznačuje soudržností, spoluprací a především důvěrou. Efektivní spolupráce spočívá v rozdělení rolí

a odpovědností. Zaměstnancům také chybí dostatečná motivace, která by zvýšila jejich pracovní tempo.

Při nominování vedoucích by se měla firma zaměřit na etické postoje kandidáta. Často jsou na vedoucí pozice nominováni zaměstnanci, jejichž znalosti sice odpovídají tomuto postavení, ale také je důležitá stránka etiky. Jestliže manažer bude disponovat znalostmi v oboru, bude mít vysokoškolské vzdělání, jazykové zkušenosti, ale nebude mít odpovídající vztah k podřízeným, nemá na své pozici co dělat. Manažer musí umět zvládat stresové situace, umět se zachovat eticky k podřízeným, i když mají například rodinné či osobní problémy, umět motivovat zaměstnance, budovat vzájemnou důvěru. Měl by být přesvědčivou a silnou osobností a hlavně mravně vyspělou. Škoda Auto nominuje na pozice manažerů své zaměstnance pomocí Assessment Centre. Bylo by vhodné zaměřit se při výběru budoucího vedoucího i na etické vlastnosti. Samozřejmě nikdo neočekává, že vedoucí bude jakýmsi kamarádem svého podřízeného, ale měl by mít trochu zájem na jeho osobním životě, budovat vzájemnou důvěru a respekt. Toto je opatření, které firmu nic nestojí, vede k vyššímu pracovnímu nasazení, větší efektivnosti podniku a díky tomu lze dosáhnout rychlého a vysokého zisku. „Moc není dána člověku, aby utlačoval slabého, nýbrž aby ho podporoval a pomáhal mu“³³ – tím by se měli řídit manažeři 21. století.

Pravidelné kontrolování vztahů mezi manažery a podřízenými, bylo zavedeno již v roce 2008 konceptem „Škoda jsme my“. Bohužel dle provedeného výzkumu zřejmě nesplňuje stanovený účel. Zaměstnanci hodnotí své nadřízené. Nikdo nechce vytvořit pracovní napětí, takže dochází ke kladnému hodnocení a skutečná fakta nejsou odhalena. Tuto kontrolu by mohla zabezpečit externí firma, která by své výsledky a doporučení konzultovala přímo s dotyčným manažerem, případně by následovaly sankce či postihy (nepřidělení bonusu, odebrání služebního vozu na určitou dobu, zaplacení pokuty apod).

Dále respondenti označili za neetické nedodržování kolektivní smlouvy. Příkladem je kolektivní vyjednávání o nových mzdových dohodách, které proběhlo v období březen-duben 2012. Odbory se nedokázaly dohodnout na nové kolektivní smlouvě

³³ JOHN RUSKIN

se zaměstnavatelem. Jelikož firma disponuje rekordními zisky, které jsou při každé příležitosti komentovány ve všech médiích, navrhované mzdové dohody byly pro zaměstnance považovány za směšné a odbory nechtěly tuto skutečnost připustit. Nakonec bylo dohodnuto zvýšení tarifů o 5 %, zvýšení příspěvku na důchodové připojištění na 800 Kč a variabilní firemní bonus ve výši 20 000 Kč. Pro společnost, je velmi důležité, aby se zaměstnanci co nejvíce podílely na úspěchu firmy. Firma je dobrá tak, jak dobří jsou její zaměstnanci. Proto by měli být zaměstnanci náležitě odměněni za jejich píli a úsilí. Vždyť právě Škoda Auto je považována za špičkového zaměstnavatele, tudíž by se měla zamyslet nad dalším kolektivní vyjednáváním, aby nedošlo k podobné situaci jako nyní. Finanční ohodnocení je pro zaměstnance motivací k lepšímu pracovnímu výkonu. Firma by si také měla dávat pozor na taková „malá“ zaklopýtnutí, jako je nedodržení kolektivní smlouvy, protože to může být impulzem, jak pro novináře, tak pro konkurenci, která by této nevýhody mohla využít ve svůj prospěch.

Neetické jednání by 8 % mužů a 20 % žen řešilo odchodem z firmy. Jedná se o velké procento, nad kterým by se měl zaměstnavatel zamyslet. Jelikož zaměstnanci označili za nejzávažnější neetické jednání se zaměstnanci, dále neetické jednání vedoucího (šikana a ponižování), stálo by za to, prověřit všechny výpovědi, které by vyplývaly z tohoto chování. Musíme si uvědomit, že do každého nového zaměstnance podnik investuje určité finanční prostředky, které jsou spojeny s jeho zaškolením, dalšími odbornými vzdělávacími kurzy apod. Neetickým jednáním pak není potrestán sám zaměstnanec, ale zaměstnavatel.

Když jsme se respondentů zeptali, zda jsou se svým vedoucím spokojeni, většina odpověděla, že vedoucímu chybí snaha o tvorbu vzájemné důvěry a týmové spolupráce, vedoucí nepředává veškeré potřebné informace, nerespektuje volný čas a chybí mu vzdělání v oblasti morálky. Už bylo několikrát řečeno, že podporovat tvorbu vzájemné důvěry a týmové spolupráce, je v dnešní době velmi důležité. Respektování volného času, vyžadují zaměstnanci s pružnou pracovní dobou. Stává se, že zaměstnanci vysedávají v práci do pozdních večerních hodin. Toto by se rozhodně nemělo stávat ani těm zaměstnancům, kteří jsou dobře finančně ohodnoceni. Každý zaměstnanec má právo na svůj volný čas, díky kterému si od práce odpočine a načerpá síly do nového pracovního

dne. Unavení a frustrovaní zaměstnanci jsou pro firmu brzdou. Klesá jejich pracovní nasazení, často dělají chyby, které pak vyvolávají stresové situace a následné neetické jednání. Zaměstnanci by měli být odpočatí a motivováni k dalšímu pracovnímu výkonu. Někteří manažeři nedisponují dostatečným vzděláním v oblasti morálky. Jelikož manažeři střední a nižší linie mají povinnost pravidelně navštěvovat vzdělávací kurzy, bylo by vhodné na konci každého kurzu věnovat 15-20 minut etickému jednání manažera ke svým podřízeným. Abychom se vrátili k původní otázce, se svým vedoucím je spokojeno 32 % mužů a 13 % žen, což je docela malé číslo.

Jak vedoucí tak i podřízení mají povinnost pravidelně navštěvovat vzdělávací kurzy. Většina manažerů své zaměstnance ve vzdělávání podporuje, ale v některých oblastech jsou výjimky. 26 % mužů a 8 % žen uvedlo, že je vedoucí v dalším vzdělání nepodpořil. Může to být častým zájmem zaměstnance o vzdělávací kurzy, nebo zamítnutím kurzu vedoucím z důvodu malého budgetu, který byl vyčerpán na jiné potřeby. Vedoucí by měl mít budget rozdělen tak, aby na každého zaměstnance padli nejméně 2 kurzy za rok. Samozřejmě, že to nemusí být kurzy, které probíhají 2 dny mimo pracoviště, což je ve výrobě poměrně náročné, pokud zaměstnanci neustále rotují po vzdělávacích aktivitách. Může to být ve formě e-learningu, brožur, letáku, informační tabule, vývěsky apod. Zaměstnanci mají snahu se vzdělávat, rozvíjet svoje schopnosti a vědomosti, tak proč by je v tom zaměstnavatel nepodpořil. Kurzy pravidelně nenavštěvuje 45 % mužů a 73 % žen, což jsou alarmující čísla.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zpracovat etickou stránku firmy Škoda Auto. Na své okolí působí firma bezesporu eticky. V roce 2006 přistoupila k Etickému kodexu a následně ke Kodexu správy a řízení. Tyto kodexy jsou známkou eticky jednajícího podniku. Jak bylo uvedeno v předchozích kapitolách, odpovědnost vůči společnosti a životnímu prostředí si firma plně uvědomuje. Vyrábí ekologicky šetrné vozy (řada Greenline, Green E Line), které splňují veškerá bezpečnostní nařízení, podílí se na třídění odpadu a k tomu také vyzívá své zaměstnance (viz Ekologické desatero). Neodmyslitelné je i působení na charitativních akcích, jako je Centrum Paraple, Fórum 2000, Nadace pro výzkum rakoviny apod. Firma svým zaměstnancům nabízí různé benefity, jako je bezúročná půjčka, příspěvky na stravování, na dovolenou, na penzijní připojištění, zdravotní péče, zaměstnanecký leasing a další. Škoda Auto investovala do vybudování středního odborného učiliště a Vysoké školy Škoda Auto. Tím si vychovává své budoucí zaměstnance. Firma striktně dodržuje veškeré právní předpisy vydané v České republice. Pravidelně uveřejňuje informace o činnosti, které jsou samozřejmě v souladu se standardy účetnictví. V oblasti etického vzdělání nabízí Škoda Auto dostatečné množství kurzů, jak pro manažery, tak pro podřízené.

V dotazníkovém šetření jsem se zaměřila na vztahy mezi manažery střední a nižší linie a jejich podřízenými. Velmi často jsem se setkala s názorem, že manažeři neuplatňují etické zásady. Což nakonec vyplynulo i z dotazníkového šetření. Nejčastějším prohřeškem manažerů byl mobbing a špatná komunikace mezi nadřízeným a podřízeným. Proč k takovému jednání dochází, je jednoduché. Většina zaměstnanců označila za ohrožené oblasti neetickým jednáním výrobu a nákup. V těchto oblastech se zaměstnanci nejvíce setkávají se stresovými situacemi. Ty jsou spouštěčem neetického jednání. Manažerům chybí dostatečné vzdělání v oblasti morálky a také se potvrdilo, že mnoho z nich nezvládá stresové situace. Stres si potom vybíjí na svých podřízených. Zaměstnanci jsou nuceni k většímu pracovnímu nasazení, někteří zůstávají pravidelně v práci přesčas, což je velkou chybou manažerů. Myslí si, že zaměstnanec udělá práce víc, když bude více času trávit v práci. Opak je ovšem pravdou. Člověk není robot, který může pracovat nonstop. Každý z nás si zaslouží náležitý odpočinek od práce, aby mohl načerpat nové síly a vrhnout se do práce s nadšením a energií. Na zaměstnance jsou díky

globalizaci, rostoucím trhům a tvrdému konkurenčnímu prostředí kladeny velké požadavky. Manažeři by si měli uvědomit, že unavený a frustrovaný zaměstnanec je pro firmu přítěží. Často dělá chyby, které vyvolávají stresové situace, které jsou spouštěčem neetického jednání. Následně dochází k frustraci zaměstnanců a jejich demotivaci. Je to uzavřený koloběh, z kterého by se měli zaměstnanci co nejdříve dostat, aby nedocházelo k hromadným odchodům, které přinášejí podniku náklady, které jsou spojené s novým nástupem. Etické jednání žádné firmě neublíží. Jediné co bude muset firma obětovat je čas. Eticky jednajícím manažerem se nestanete ze dne na den, ale je pro to potřeba delší časový horizont, aby si manažer mohl udělat přehled o etickém jednání, které pak bude přenášet na své podřízené. Manažer by si měl uvědomit, že je pro své podřízené vzorem a jeho moc není dána proto, aby utlačoval slabé, ale proto, aby je podporoval a pomáhal jim.

Doporučení vyplývající z výzkumu jsou uvedeny v kapitole Vyhodnocení výzkumu. Uvedu zde pouze v bodech opatření, která by mohla přispět k vytvoření etického pracovního klimatu:

- Pravidelné vzdělávací kurzy jak pro manažery, tak pro podřízené.
- Na konci každého (jakéhokoliv) kurzu věnovat 15-20 minut etické stránce.
- Zajistit vymahatelnost etického kodexu začleněním do pracovní smlouvy.
- Při nominování nových manažerů věnovat pozornost etickým postojům kandidáta.
- Pravidelně kontrolovat vztahy mezi podřízenými a vedoucími.
- Požadovat sankce při nedodržování etického jednání.
- Dodržování kolektivní smlouvy.
- Provéřit výpovědi, eliminovat odchody zaměstnanců z důvodu neetického jednání.
- Pravidelně informovat zaměstnance o aktuálních problémech (ne)etického charakteru formou brožur, e-mailů, vývěsek, informačních tabulí apod.

Ještě bych chtěla doplnit, že účelem mé diplomové práce nebylo nijak poškodit dobrou pověst podniku. Škoda Auto stojí v čele žebříčku nejlepších firem, jedná se o velmi solidní podnik, který má před sebou ještě dlouhou budoucnost. Mým záměrem je pouze upozornit na možnost výskytu neetického jednání, které není pro dnešní dobu neznámým tématem. Samozřejmě, že firma disponuje převážně manažery, kteří jednají podle etických principů a zásad, ale bohužel, ne ve všech oblastech takoví manažeři jsou. Cílem bylo upozornit

na chyby, kterých se manažeři nejčastěji dopouští svým neetickým jednáním a následně jim doporučit, čím by se měli řídit a jaké kroky by měli dále podnikat ve zdokonalení svých pracovních postupů. Proto vznikla práce na téma Etika a manažer ve Škodě Auto.

Seznam literatury

BLÁHA, J. DYTRT, Z. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press 2003. 155 s. ISBN 80-7261-084-8.

COVEY, S. M. R. *The Speed of trust: The one thing that ganges everything*. 1st. ed., Free Press, 2008. 384 s. ISBN 1847392717.

DĚDINA, J. CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2005. 340 s.

DYTRT, Z. aj. *Manažerská etika...inspirace pro 21. Století*. 1. vyd. NUCLEUS HK 2000. 188 s. ISBN 80-86225-08-09.

DYTRT, Z. aj. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.

DYTRT, Z. aj. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích*. 1.vyd. Brno: Computer Press, a.s. 2011. 208 s. ISBN 978-80-251-3344-6.

MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P. aj. *Management*. 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.

PUTNOVÁ, A. SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

ROLNÝ, I. aj. *Globalizace, etika, ekonomika*. 3. vyd. Ostrava: Key Publishing s.r.o. 2008. 281 s. ISBN 978-80-87071-62-5.

ŠKODA AUTO. *Etický kodex ve firmě Škoda Auto*. 2006. Interní materiály.

ŠKODA AUTO. *Politika společnosti Škoda Auto*. 2011 Interní materiály.

ŠKODA AUTO. *Kodex správy a řízení společnosti. 2006* Interní materiály.

Elektronické zdroje

DOMACÍ FINANCE.cz. *Domacifinance.cz*. [online]. [cit. 10.01.2012] Dostupné z: <<http://www.domacifinance.cz/666/prani-spinavych-penez/>>

DYTRT, Z. Manažerská etika. *Týdeník vlády České republiky*. [online] Dostupné z: <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/casopisy/s/2001/0033/33pril.html>>

IDNES. *Idnes.cz*. [online]. [cit. 30.11.2011]. Dostupné z: <http://zpravy.idnes.cz/tomas-bata-pochopil-ze-svet-chce-levne-boty-f2b-/kavarna.aspx?c=A110827_1641501_kavarna_bar>

IPODNIKATEL. *Ipodnikatel.cz*. [online]. [cit. 28.11.2011]. Dostupné z: <<http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani-obecne/etika-v-podnikani-ma-jeste-vubec-sve-misto-pod-sluncem.html>>

MANAGEMENT MANIA. *Managementmania.com*. [online]. [cit. 20.02.2012]. Dostupné z: <<http://managementmania.com/manazerska-mrizka>>

ŠKODA AUTO Česká Republika. *skoda-auto.cz*. [online]. [cit. 20.12.2011]. Dostupné z: <<http://www.skoda-auto.com/cs/about/tradition/history/Pages/history.aspx>>

ŠKODA AUTO Česká Republika. *skoda-auto.cz*. [online]. [cit. 20.12.2011]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/cs/about/perspective/sustainable_development/economy/News/Pages/71_vyrocn_i_tiskova_konference_skoda.aspx>

ŠKODA AUTO Česká Republika. *skoda-auto.cz*. [online]. [cit. 28.11.2011]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/cs/about/perspective/sustainable_development/social/Pages/social.aspx>

Seznam příloh

Dotazník – Etika ve firmě Škoda Auto

Přílohy

Dotazník: Etika ve firmě Škoda Auto

Prosím o vyplnění krátkého dotazníku do diplomové práce na téma „Etika a manažer“. Dotazník je anonymní slouží pouze pro zpracování výzkumu etiky ve firmě Škoda Auto a.s.

1. Pohlaví

- a. Muž
- b. Žena

2. Pracovní doba

- a. Pružná
- b. Pevná

3. Znáte nějaké zpracované zásady pro etické chování zaměstnanců ve firmě Škoda Auto? Pokud ano v jaké formě?

- a. Ano, ve formě (doplňte).....
- b. Ano, ale nedokážu je pojmenovat
- c. Ne

4. Považujete firmu Škoda Auto za eticky/morálně jednající společnost? Proč?

- a. Ano, z důvodu.....
- b. Ne, z důvodu.....

5. Jaké je podle Vás nejzávažnější neetické/nemorální jednání firmy?

- a. Neplacení faktur
- b. Nesplnění nabízené kvality
- c. Neekologické jednání
- d. Diskriminace
- e. Nečestné jednání se zákazníky, zaměstnanci,...
- f. Falšování výkaznictví
- g. Korupce, praní špinavých peněz, daňové úniky
- h. Jiné (uveďte).....

- 6. Jaký vliv má podle Vás etické chování na výkonnost podniku?**
- a. Tvorba udržitelného rozvoje
 - b. Získání důvěry zákazníků a jiných zainteresovaných stran
 - c. Žádný
 - d. Jiný (uveďte).....
- 7. Souhlasíte s tvrzením, že za etické jednání podniku je zodpovědný každý člen organizace?**
- a. Ano
 - b. Ne
- 8. Jaké neetické/nemorální jednání vedoucích na pracovišti je podle Vás nejzávažnější?**
- a. Šikanování podřízených
 - b. Pomluvy
 - c. Nepoctivost – jednání ve svůj prospěch na úkor firmy
 - d. Falšování úředních dokumentů
 - e. Jednání v rozporu pracovního zákoníku
 - f. Diskriminace
 - g. Nepodpoření ve vzdělávání
 - h. Jiný (uveďte).....
- 9. Setkali jste se ve firmě (na pracovišti) s neetickým jednáním? Pokud ano, s jakým?**
- a. Ano, s
 - b. Ne
- 10. Jak byste se postavili k případnému neetickému jednání?**
- a. Ignoroval (a) bych to
 - b. Odchodem z firmy
 - c. Promluvil (a) bych se svým vedoucím/obrátil (a) bych se na odborný útvar
- 11. Je možné specifikovat oblast, která je více ohrožená neetickým jednáním?**
- a. G – Představenstvo
 - b. E – Oblast ekonomie
 - c. P – Prodej a marketing
 - d. V – Výroba a logistika
 - e. T – Technický vývoj
 - f. Z – Řízení lidských zdrojů
 - g. N – Nákup
 - h. Nelze jednoznačně určit

12. Považujete svého vedoucího za eticky jednajícího manažera? Pokud ne, uveďte proč.

- a. Ano
- b. Ne, protože.....

13. Na čem by dle Vás měl Váš vedoucí ohledně etiky zapracovat?

- a. Vzdělání v oblasti morálky
- b. Respektování volného času
- c. Předávání informací (ne)etického charakteru
- d. Tvorba vzájemné důvěry
- e. Slovní výrazy
- f. Týmová práce
- g. Na ničem, jsem spokojen
- h. Jiné (uveďte).....

14. Myslíte si, že je Váš vedoucí vyrovnaný?

- a. Ano
- b. Ne

15. Stalo se někdy, že by Vás Váš vedoucí nepodpořil ve vzdělávací aktivitě?

- a. Ano
- b. Ne

16. Jaký je pro Vás nejlepší způsob získávání informací?

- a. Školení formou přednášek
- b. E-learning
- c. Příklady z praxe
- d. Pravidelný přísun informací ve formě článků, brožur apod.
- e. Jiný (uveďte).....

17. Chodíte na vzdělávací kurzy pravidelně?

- a. Ano
- b. Ne